

Как подготовить успешный бизнес-план

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Кому и зачем нужен бизнес-план?

Кто разрабатывает бизнес-план?

Составные части бизнес-плана

Бизнес-план начинается... с конца: краткие выводы

Продукт или вид услуг

Цели и стратегия

Описание рынка

Конкуренты

Маркетинговая стратегия: кто и как будет продавать Ваш продукт

План производства

Организация и управление

Правовой статус организации (юридический план)

Финансовый план

Программа инвестирования

Охрана окружающей среды

Оценка риска и страхование

Учебный бизнес-план

ВВЕДЕНИЕ

Это книга о бизнес-плане, о проблемах, связанных с его разработкой. Мы надеемся на внимание читателей, которые только собираются создавать новое предприятие, а также и тех, кто уже не новичок в бизнесе, однако хочет расширить его объемы, видоизменить или дополнить направления своей деятельности.

Все предприятия (фирмы, компании) нуждаются в бизнес-плане. Тем не менее, для многих, особенно в нашей стране, необходимость разработки бизнес-плана не является неоспоримой истиной. Цель данной книги - показать предпринимателям значение бизнес-плана для организации успешного бизнеса, научить разрабатывать такой план, открыть секреты предпринимательской стратегии и тактики, помочь найти свой путь в бизнесе.

Основная ориентация книги - перерабатывающая промышленность, именно на ее примере разработан учебный бизнес-план, хотя описанные принципы составления бизнес-плана могут быть с одинаковым успехом применены в любой другой сфере предпринимательской деятельности, как в сельском хозяйстве, так и в промышленности или сфере услуг.

При подготовке книги авторы широко использовали наиболее интересные публикации последних лет по вопросам предпринимательской деятельности, изданные в США, такие как "Создание нового предприятия" Джеффри Тиммонса ("New Venture Creation by Jeffry A-Timmons"), "Успешный бизнес-план: секреты и стратегия" Ронда М. Абраме ("The Successful Business Plan: Secrets & Strategies" by Rhonda M. Abrams), "Стартуйте" Вильяма Стольца ("Start up" by

William J. Stoize), "Как разработать план, способствующий успешному росту бизнеса" Джоан С. Б. Бонтье ("How to Create a Plan for Successful Business Growth" by Johan C. B. Bontje) и другие. Многие из этих книг выдержали многократные издания и стали бестселлерами.

КОМУ И ЗАЧЕМ НУЖЕН БИЗНЕС-ПЛАН?

Бизнес-план - плановый документ, а процесс разработки бизнес-плана - один из видов планирования. Авторы отчетливо представляют, что при слове "планирование" у многих наших читателей возникают отрицательные эмоции. Однако, не торопитесь. Одно дело, за Вас "планируют" другие и совсем другое, когда именно Вы, и никто другой кроме Вас, планируете свое будущее. Ведь планирование - это процесс творческого осмысления будущего Вашего предприятия (бизнеса). В это время, Вы решаете: в каком направлении развиваться Вашему бизнесу и как быстро, как достичь поставленных целей и что сделать, чтобы уменьшить возможные неожиданности и риски, как управлять ситуацией в целом. Другими словами, эффективное планирование - это процесс постановки целей (задач) и разработки мероприятий, обеспечивающих их достижение. В таком планировании нуждаются как начинающие предприниматели, так и растущие или уже крупные фирмы.

Бизнес-план - обязательно письменный документ, суммирующий деловые возможности и перспективы и разъясняющий, как эти возможности могут быть реализованы имеющейся командой управленцев (менеджеров). Письменное изложение бизнес-плана делает процесс его разработки более эффективным, а сам план - систематизированным и сжатым.

Овладение искусством разработки бизнес-плана необходимо, по крайней мере, в силу следующих пяти причин:

-- **во-первых**, новые экономические условия требуют новых предпринимателей и дают им возможность попытаться реализовать свои "предпринимательские наклонности". Однако, многие из этих людей никогда не руководили каким-либо коммерческим предприятием и потому крайне слабо представляют весь круг проблем, связанных с предпринимательством в условиях рыночной экономики;

-- **во-вторых**, меняющаяся хозяйственная среда ставит и опытных Руководителей предприятий перед необходимостью по-иному просчитывать свои будущие шаги и готовиться к непривычному ему борьбе с конкурентами, в которой не бывает мелочей. К тому же, старый опыт получен ими в условиях командно-административной системы хозяйствования и, скорее, может быть оценен отрицательно, чем положительно (привычка ожидать команду "сверху", безынициативность, безответственное отношение к "чужим деньгам", искусственная выживаемость убыточного предприятия и т.д.);

-- **в-третьих**, бизнес-план является связующим звеном между организатором производства и инвестором. Если предприниматель рассчитывает не только на свои средства, а хочет привлечь средства со стороны, то есть заинтересовать потенциальных инвесторов, в том числе и иностранных, вложить деньги в предлагаемое дело, необходимо доказать им эффективность такого вложения показать. Вашу способность мыслить реалистически и оценить все возможные аспекты как положительные, так и отрицательные, использования инвестируемых средств.

Если Вы обратитесь за необходимыми средствами в банк. Вам также

понадобится бизнес-план, который поможет убедить банкира в надежности вложения средств, в реальности возвращения выдаваемого Вам кредита и получения собственной прибыли. В этом случае бизнес-план является документом "на продажу" для получения капитала. В "продаваемом" бизнес-плане необходимо несколько изменить акценты, например, обязательно внести основные биографические данные предполагаемых менеджеров, сведения об их образовании и опыте работы. Такая информация является ключевой для потенциальных инвесторов. Собственно, многие западные авторы рассматривают это предназначение бизнес-плана как основное для любой компании, нуждающейся в привлечении капитала. В современном высоко конкурентном экономическом окружении высококачественный квалифицированный бизнес план абсолютно необходим. Любой, кто просит деньги для своего бизнеса, должен иметь такой план. Как документ "на продажу" бизнес-план должен убедить инвесторов, что новый предприниматель реально определил свои возможности, обладает предпринимательским и управленческим талантом, чтобы использовать эти возможности и имеет достаточно реалистичную, согласованную программу получения прибылей и достижения поставленных целей во времени.

А если Вам не нужны заемные средства? Если Вы имеете достаточный капитал, чтобы открыть собственное дело без привлечения инвесторов со стороны? Нужен ли бизнес-план в этом случае? Стартовой точкой в любом бизнесе является ситуация когда некто письменно излагает план развития дела и некто дает деньги на осуществление этого плана. Эти двое "некто" могут быть одним и тем же лицом. Однако, и в этом случае бизнес-план необходим. Нужно разделить два процесса: планирование и инвестирование. Предприниматель, имеющий средства, должен написать бизнес-план не "на продажу", а для себя. В этом случае Вы получите преимущества, описанные ниже (в-четвертых, и в-пятых)

-- **в-четвертых**, бизнес-план позволит, прежде всего, Вам самому отчетливо увидеть перспективы Вашего бизнеса, оценить существующую экономическую ситуацию и Ваши возможности, определить эффективные направления развития компании и все необходимые действия по достижению поставленных целей, проанализировать свои идеи, проверить их разумность и реалистичность. В этой связи ценным является не только конечный результат этой плановой работы - законченный бизнес-план, но и сам процесс разработки бизнес-плана. Все вовлеченные в него получают прекрасный опыт будущей совместной деятельности и общения, а также обоснованный мотивированный взгляд на перспективы развития бизнеса.

-- **в-пятых**, бизнес-план будет служить для Вас и Ваших сотрудников стандартом, с которым Вы будете сверять результаты практической деятельности по его реализации и вносить в эту деятельность необходимые коррективы. Он позволит сотрудникам четко понять свои задачи и увидеть собственные личные перспективы, связанные с общим для всех бизнесом, оценить свой личный вклад в достижение поставленных целей. Бизнес-план окажется полезным для установления приоритетов и индивидуальных рабочих заданий на первый год работы предприятия.

Рассматривайте разработанный бизнес-план как "карту полета", определяющую наиболее желательный, оптимальный по времени и наименее рискованный маршрут достижения намеченных целей.

Однако, многочисленные факторы, в том числе и такие, как "неожиданное изменение погоды" могут значительно изменить намеченные планы. Для

начинающих компаний практика отклонения от намеченного в бизнес-плане маршрута является обычной. Постарайтесь предвидеть возможные отклонения, разработать "запасные варианты" и подготовить "запасные пути". Ведь, в конечном итоге, давно известно, что "плох тот план, который не терпит модификаций" (Публициус Сирии)

КТО РАЗРАБАТЫВАЕТ БИЗНЕС-ПЛАН?

Ответ на этот вопрос может быть очень коротким - главное действующее лицо (или лица). Планирование должно осуществляться настоящими или будущими лидерами компании, то

есть теми, кто возьмет на себя ответственность реализации бизнес-плана.

Попытаемся расширить наш ответ и объяснить его категоричность.

Личное участие руководителя (действующего или потенциального) в составлении бизнес-плана настолько важно, что многие инвесторы отказываются вообще рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план был с начала и до конца подготовлен консультантом со стороны, а руководителем лишь подписан.

Это не значит, конечно, что не надо пользоваться услугами консультантов - совсем наоборот, привлечение экспертов весьма приветствуется инвесторами. Речь о другом составлении бизнес - плана требует личного участия руководителя фирмы или человека собирающегося открыть свое дело. Включаясь в эту работу лично, Вы как бы моделируете свою будущую деятельность, проверяя на крепость и сам замысел и себя - хватит ли у Вас сил довести дело до успешного завершения и двинуться дальше? С другой стороны Вы показываете инвестору уровень Вашей квалификации. Ваша готовность к предпринимательской деятельности.

Если Вы сомневаетесь в своих литературных дарованиях, попросите кого-либо отредактировать готовый бизнес-план исправить грамматические ошибки, но не избегайте самого процесса создания бизнес-плана. Время, потраченное на его подготовку, не пропадает зря: это время, которое Вы уж посвятили своему будущему бизнесу. Вы уже работаете на свое будущее. Разработка бизнес-планов - это именно то, чем должен заниматься руководитель. Каждый раз, когда Вы разрабатываете бизнес-план, Вы становитесь все более опытным предпринимателем.

В процессе подготовки бизнес-плана на основе выполненного анализа и расчетов Вы можете в корне изменить Ваше первоначальное решение. В своей книге Джеффри А. Тиммонс приводит очень интересный пример, помогающий понять кто и зачем должен разрабатывать бизнес-план. Так, начальная стратегия одного из основателей-организаторов новой компании состояла в установлении розничной цены на планируемый к выпуску товар ниже уровня цены конкурентов, несмотря на то, что данный товар должен был обладать определенной новизной, по сравнению с существующими аналогами, и быть вполне конкурентоспособным на растущем рынке. Такое решение казалось вполне логичным и разумным с точки зрения завоевания новой компанией устойчивых рыночных позиций. В процессе написания бизнес-плана в результате детальной проработки будущей ценовой стратегии совместно с предполагаемыми инвесторами, основатели компании поняли, что первоначальное решение об уровне цены было ошибочным. Вновь установленная цена на 10% превышала средний уровень сложившихся на рынке цен и, тем не менее, товар нашел своего потребителя. А фирма уже на второй год

своего существования продала более 9 млн. изделий и получила доход (без учета выплаченных налогов) в размере 850 тыс. US \$. Таким образом, детальный анализ производства и рыночной конъюнктуры, выполненный в процессе подготовки соответствующего раздела бизнес-плана, сделал очевидной необходимость применения новой ценовой стратегии и позволил фирме получить значительный доход. В свою очередь, кто еще кроме руководителей компании, мог принять такое ответственное решение? Каким должен быть бизнес-план по объему?

Многие предприниматели, не умея излагать главное, пишут слишком большие (до 200 страниц) бизнес-планы, изобилующие излишними деталями. В результате такие бизнес-планы менее эффективны, чем могли бы быть. Во-первых, излишняя объемность бизнес-плана затрудняет понимание сути излагаемых в нем идей, а во-вторых, данный бизнес-план вряд ли будет внимательно читать.

Рассмотрим проблему ознакомления с бизнес-планом объемом в 200 страниц с позиции инвестора (ведь инвестор - это именно тот человек, которому Вы хотите "продать" свой бизнес-план). На Западе даже среднее по доходам предприятие еженедельно получает несколько десятков бизнес-планов. Как ведет себя в этом случае предполагаемый инвестор? Четыре из пяти бизнес-планов будут отложены не более, чем через 10-15 минут после беглого просмотра. Из остальных, вновь четыре из пяти будут читаться несколько внимательнее и дольше (час и более) и вновь отложены в сторону. И только оставшиеся из общего числа представленных бизнес-планов, (примерно, один из ста), будут подписаны и станут в дальнейшем предметом серьезных переговоров, в результате которых, в лучшем случае, один из подписанных бизнес-планов будет проинвестирован. Это означает, что представленный Вами бизнес-план должен быть очень хорошо подготовлен, чтобы он прошел вышеописанный отбор, победил в конкурентной борьбе с другими бизнес-планами и был "продан" или, другими словами, проинвестирован.

Оптимальный размер бизнес-плана не более 35-40 страниц.

Не загромождайте его схемами и рисунками с целью "онаучивания". Используйте только те из них, без которых трудно понять содержание бизнес-плана. Внешний вид плана не должен быть самоцелью, главное - доступность понимания его содержания.

И, конечно, бизнес-план должен иметь титульный лист и оглавление. На титульном листе указывается название компании (или имя и фамилия потенциального предпринимателя, если компании еще нет), адрес, номер телефона (факса). Оглавление желательно поместить на одной странице. Это очень важная часть бизнес-плана. У каждого из читающих имеются свои, наиболее интересующие его моменты, которые он хочет немедленно узнать, например, объем требуемых инвестиций, сроки их возврата. Оглавление сразу же подскажет читающему, где можно найти эту информацию. Страницы бизнес-плана должны быть обязательно пронумерованы и проставлены рядом с наименованием разделов в оглавлении.

СОСТАВНЫЕ ЧАСТИ БИЗНЕС-ПЛАНА

Бизнес-план начинается с конца: краткие выводы

Это решающая часть Вашего бизнес-плана, для многих бизнес-планов это единственный раздел, который будет прочитан потенциальным инвестором, после чего бизнес-план будет отложен в сторону. Значит "краткие выводы" оказались

неубедительными и не заинтересовали инвестора. Краткие выводы дают читателю возможность понять базовые идеи и перспективы Вашего бизнеса быстро и решить, стоит ли тратить дополнительное время на чтение Вашего плана. Следовательно, цель кратких выводов заинтересовать и даже "соблазнить" потенциального читателя.

Чтобы сделать это Вы должны суметь передать Ваш оптимизм по отношению к Вашему бизнесу читающему. Для этого не нужно использовать "лозунги", просто в доброжелательном, доверительном тоне продемонстрируйте, что Вы готовы и сумеете использовать все возможности, предоставляемые рынком для достижения успеха.

Краткие выводы - это суть Вашего предложения, это результат уже написанного бизнес-плана. Здесь на одной-двух (максимум трех) страницах предельно просто и лаконично должна быть изложена сущность Вашего бизнеса: что Вы собираетесь делать, чем Ваш будущий продукт (услуга) будет отличаться от продукции конкурентов и почему потребители заинтересуются им, каких затрат (инвестиций) потребует реализация Вашего проекта и источники их получения. Здесь обязательно приводятся цифровые данные об объемах будущих продаж (в ближайшие 3-5 лет), выручке, прибыли, уровне рентабельности и, наконец, срок, в течение которого. Вы сможете гарантированно вернуть все одолженные средства (или другими словами, срок окупаемости капитальных вложений).

Как следует из содержания "Кратких выводов", они, конечно, пишутся после того, как бизнес-план полностью подготовлен, все его разделы просчитаны, а Вы вместе со своими сотрудниками и привлеченными консультантами достигли полной ясности во всех деталях Вашего проекта. В зависимости от характера Вашего бизнеса и возможностей пишущего Вы можете подготовить два типа кратких выводов: конспективные или описательные.

Конспективные краткие выводы - более прямолинейны и "откровенны" по двум причинам: они просто повторяют в сокращенном виде выводы каждого раздела бизнес-плана. Преимущество таких кратких выводов и состоит в том, что они легко пишутся и в наименьшей степени зависят от способностей пишущего. Единственным недостатком конспективных кратких выводов является слишком "сухой", деловой тон. Конспективные краткие выводы охватывают все разделы Вашего бизнес-плана и представляют их в равной мере одинаково, хотя и сокращенно.

Краткие описательные выводы - похожи на краткий рассказ, который Вы преподносит читателю. Здесь Вы можете с большим драматизмом и волнением описать Ваш бизнес. Однако, необходимо обладать 'достаточными способностями, чтобы

представляя требуемую информацию, вызвать энтузиазм читающего и не впасть в преувеличение.

Краткие описательные выводы хороши для бизнеса, связанного с новизной. Это может быть новый товар, новый рынок, новая технология, требующие дополнительных пояснений. Такие краткие выводы хороши также в том случае, если Ваш бизнес имеет какой-то доминирующий элемент, например, обладание важным патентом или участие в нем выдающегося, знаменитого бизнесмена, которые должны быть обязательно освещены. Краткие описательные выводы хороши для компаний с интересной историей. Такими краткими выводами Вы можете вызвать эмоциональный отклик у читателя, приведя одну или две наиболее впечатляющих черты Вашей компании и показав, как именно эти черты будут

способствовать успеху будущего бизнеса.

Краткие описательные выводы имеют меньше пунктов, чем конспективные. Наибольшее внимание уделяется концепции дела и основным (определяющим) его моментам, наименьшее - деталям.

Порядок изложения материала в кратких описательных выводах произвольный (в конспективных, он соответствует разделам бизнес-плана). При этом, например, концепция Вашего бизнеса может описываться в трех абзацах, а команда управляющих - в одном или двух предложениях. Все зависит от того, чему именно Вы уделяете большее значение. Однако хочется подчеркнуть, вовсе не обязательно использовать краткие описательные выводы. Большинство бизнесменов вполне удовлетворяются конспективными выводами, особенно, если концепция Вашего бизнеса, хорошо понятна, а рынок и предстоящая деятельность достаточно стандартны. Конспективные краткие выводы вполне достигают своей цели, давая опытным инвесторам всю необходимую информацию.

Продукт или вид услуг

В этом разделе, открывающем основную часть бизнес-плана, дается подробное описание будущего продукта, товара или услуги, которые Вы хотите предложить покупателям (потребителям). Здесь Вы излагаете свою "главную идею". При разработке данного раздела требуется предельно четко ответить на ряд вопросов:

- Какие потребности призван удовлетворить Ваш продукт (или услуга)?
- Что особенного в нем и почему потребители будут отличать его от товаров (услуг), предоставляемых другими компаниями, и отдавать ему предпочтение?
- Почему Вы выбрали этот продукт (услугу) и этот рынок, чем они привлекательны для Вас?
- Каков жизненный цикл товара или, другими словами, как скоро он устареет?

Правильные ответы на первые два вопроса требуют ясного понимания, что в действительности приобретают покупатели, делая ту или иную покупку. Это сердцевина понятия товара и "не попробовав" ее, невозможно правильно разработать сам товар (ведь Вы не осознали потребность), его рекламу, систему распространения и т.п.

Давайте задумаемся. Что мы приобретаем, покупая зубную пасту? В чем состоит наша потребность? Неужели нам просто хочется купить этот тюбик? Конечно, нет. Покупая зубную пасту, мы покупаем здоровые зубы, ощущение свежести и обворожительную улыбку. Именно в этом состоит наша потребность, удовлетворяемая зубной пастой. Глава известной косметической фирмы "Ревлон, инк." считает: "На фабрике мы делаем косметику. В магазине мы продаем надежду".

Отвечая на третий вопрос, уверенно изложите свои основные способности и умения и как они повлияли на Ваш выбор в бизнесе.

Последующая информация, содержащаяся в этом разделе, должна дать ответы на такие вопросы:

- Какими патентами или авторскими свидетельствами уже защищены, или могут быть, защищены особенности Вашего продукта или технологии?
- В чем состоят особенности дизайна и упаковки товара?

Ответы на эти вопросы особенно важны для товаров, предназначенных к продаже на внешнем рынке, но скоро, мы в этом уверены, они будут иметь большое значение и для внутреннего рынка.

Очень важный и часто забываемый нашими деловыми людьми момент - наглядное изображение товара или изделий, полученных с помощью новой технологии. Для успеха бизнес-плана желательно включить в него фотографию или же очень хороший рисунок товара, позволяющий составить о нем ясное представление.

Если в Вашем бизнес-плане речь идет о высокотехническом изделии, не забудьте охарактеризовать систему послепродажного сервиса. В целом в этом разделе бизнес-плана постарайтесь описать комплекс дополнительных услуг, предоставляемых покупателю в случае совершения покупки, то есть то "подкрепление", которое получит выпускаемый фирмой товар в конкурентной борьбе с аналогичными изделиями других фирм. Ведь "конкуренция по-новому" - это не конкуренция между собой того, что произведено фирмами на своих заводах и фабриках, а то, чем они дополнительно снабдили свою продукцию в виде упаковки, услуг, рекламы, консультаций для клиентов, финансирования, особенностей поставки, услуг по складированию и прочих ценимых людьми вещей" (Левитт Теодор).

И завершающим штрихом этого раздела бизнес-плана является свод данных о предполагаемой цене товара, затратах на его производство и величине прибыли, приносимой каждой единицей товара.

Цели и стратегия

Кратко изложите цели, к которым Вы будете стремиться в своем бизнесе ближайшие три года и общую стратегию их достижения. Три года - это, конечно, не конец дороги. Однако, по мнению многих западных специалистов, реалистический прогноз более, чем на трехлетний период практически невозможен из-за быстро изменяющейся рыночной ситуации.

Даже три года достаточно длинный период. Очень важно для Вас сконцентрироваться на важнейших целях и не впасть в излишнее детализирование. Средством достижения этого является установление (определение) одной цели для каждой составляющей вашего бизнеса: рынок, деньги, производство, люди, охрана окружающей среды и т.д. Эти цели должны четко определять желаемый результат (например, увеличивать объем продаж на 20% ежегодно). Когда все цели сформулированы, охарактеризуйте пути их достижения.

Еще раз напоминаем: ограничьте себя одной главной целью по каждой составляющей бизнеса. Приведя большее количество, целей Вы рискуете увязнуть в деталях и запутать изложение или произведете впечатление человека, собирающегося достичь слишком многого, что не реально. Разработка бизнес-плана невозможна без приоритетов. И не спешите! Для начинающей компании слишком высокие темпы развития опасны. **Ниже** мы приводим примеры "главных целей" компании на ближайшие три года и возможной стратегии их достижения

Компоненты бизнеса

Цели, стратегия

Рынок

Увеличить объем продаж на 20% за счет проникновения на другие внутренние рынки и экспорта в страны СНГ (Россия, Белоруссия)

Деньги

Улучшить соотношение между акционерным капиталом и долгом с тем, чтобы около 35% необходимого капитала обеспечивалось акционерами

Производство

Улучшить качество продукции путем внедрения автоматизированной системы контроля качества

Люди

Повысить квалификацию работающих путем организации кружков качества, специальных курсов, стажировок

Охрана окружающей среды

Уменьшить отрицательное влияние производства на окружающую среду путем модернизации системы очистки сточных вод

Ценовая политика

Сохранить доступный, однако достаточно .высокий уровень цен, ассоциирующийся у покупателей с высоким уровнем качества продукции, путем проведения специальной рекламной кампании

Распределение

Перейти от двухуровневого к одноуровневому каналу распределения продукции. открыв сеть региональных фирменных магазинов

ОПИСАНИЕ РЫНКА

Основой успеха в бизнесе является знание Ваших потребителей или, другими словами, Вашего рынка. В конце концов, если Вы не знаете кто Ваши потребители, как Вы можете понять их нужды? Успех зависит от Вашей способности предвидеть нужды и запросы потребителей, а значит, Вы должны знать, кто Ваши потребители, чего они хотят, где живут, и что могут себе позволить. Кроме того, если Вы хотите максимально обезопасить Ваши вложения, пренебрежение к характеру и размеру рынка непростительно. Многие инвесторы предпочитают компании уже известные рынку или хорошо ориентирующиеся на нем, по сравнению с компаниями, обладающими только знаниями технологии и производственного процесса. Поэтому Ваше знание рынка должно быть максимально хорошо отражено в бизнес-плане.

Хороший анализ рынка может привести к изменениям в рекламе, упаковке товара, месторасположении магазинов, структуре продаж, даже повлиять на характер выпускаемой продукции или ее сервисного обслуживания. В конечном итоге, качественный анализ рынка спасет Ваши деньги. Решая, какой из маркетинговых механизмов привести в действие (рекламу, выставки и т.д.). Вы должны избрать то направление, которое максимально точно походит Вашему целевому рынку.

Маркетинговый анализ зависит от маркетингового плана. Анализ призван помочь Вам определить и понять Вашего потребителя, план расскажет - каким образом он получит Вашу продукцию. Если Вы не можете доставить продукцию

потребителю, Вы не можете оставаться в бизнесе - это одно из фундаментальных правил. Поэтому эффективный маркетинговый план показывающий, как Вы собираетесь, это делать и как будете мотивировать потребителя - жизненно необходим для Вашего бизнеса.

Опыт показывает - неудача большинства провалившихся коммерческих мероприятий была связана с тем, что предприниматели не имели ясного ответа на вопросы: Какому рынку они хотят предложить свой товар? Кто, почему, сколько и будет покупать этот товар?

Данный раздел бизнес-плана должен дать ответы на эти непростые вопросы, исходя из выполненных исследований существующего рынка, его прогнозирования, как минимум, на ближайшие 2-3 года, а также изучения роли возможной конкуренции, с которой Вам придется столкнуться при реализации Вашего товара.

Если Вы не продаете Ваш товар непосредственно конечному потребителю, а используете такие каналы, как оптовые торговцы, дистрибьюторы и т.п.. Вы должны разработать два маркетинговых плана, потому что Вы имеете два рынка: рынок конечных потребителей и рынок посредников. Эти два рынка могут иметь свои, особенности, которые должны быть поняты и учтены Вами. При этом не забывайте, что хотя маркетинг и продажа тесно связаны между собой, это два разных понятия. Маркетинг направлен на информирование покупателя, на предоставление ему необходимых сведений, а продажа - это направленное действие по выполнению покупательского требования. Поэтому маркетинг охватывает такую деятельность, как реклама (всех видов), рассылка рекламных брошюр, связь с общественностью; а продажа базируется на теле маркетинге, телефонных продажах, почтовых отправлениях товаров.

Разрабатывая маркетинговую стратегию. Вы можете прибегнуть к услугам специалистов в области маркетинговых исследований, рекламы, связей с общественностью. И хотя эти специалисты могут значительно повысить эффективность Ваших усилий, ни в коем случае не возлагайте на них полностью разработку маркетинговой программы. Это слишком рискованно для успеха Вашего бизнеса.

Анализ коммерческого рыночного провала новых товаров свидетельствует о том, что его причинами являются ошибочные определения объема спроса (45 %), дефекты товара (9 %), недостаточная реклама и усилия по продвижению товара на рынок (5%), завышенная цена (18%), ответные действия конкурентов (7%), неверно выбранное время выхода на рынок (4%) и нерешенные производственные проблемы (12%). Как видите, из всех причин (100%) коммерческого рыночного провала товаров 81% связан с ошибками в анализе рынка (45%+5%+18%+7%+ 4%).

При подготовке этого раздела бизнес-плана Вы должны широко использовать все виды доступной Вам маркетинговой информации или провести дополнительный поиск, а значит понести дополнительные затраты на ее получение.

Как получить информацию о "своем" рынке

Источниками такой информации могут быть уже имеющиеся и доступные данные об объемах продаж аналогичных товаров конкурентами, качестве их продукции, применяемых ценах и условиях продаж. Такая информация будет Вам нужна и при подготовке последующего раздела бизнес-плана "Конкуренты".

Где взять такие данные? Необходимую информацию можно получить в местных торговых палатах, а также в отраслевых и торговых ассоциациях. Такого рода ассоциации - свободные союзы предпринимателей определенной отрасли производства или торговли - широко распространены во всем мире. Аппарат

таких ассоциаций постоянно ведет крайне полезную работу по обобщению условий снабжения, производства и сбыта продукции, производимой предприятиями - членами ассоциации. Все члены ассоциации предоставляют информацию добровольно и бесплатно. И столь же бесплатно (все расходы оплачены членскими взносами) получают регулярные сводные обзоры: как меняется спрос на продукцию отрасли, какие сдвиги произошли или наметились в его структуре, что происходит с ценами на покупаемые отраслью ресурсы.

Общая потребность в сводной картине рынка столь велика, что ради ее удовлетворения конкурирующие предприятия согласны даже, делиться своей коммерческой информацией. Ведь всеобъемлющая и своевременная информация позволяет обеспечить постоянную связь между производителем и потребителем, помогает уловить момент в изменении потребностей и мгновенно отреагировать на это изменение, произведя соответствующие обновления в производстве; позволяет предвидеть, так называемые, неосознанные потребности людей и подготовить производство к их удовлетворению по мере возникновения.

В нашей стране часть необходимой информации, характеризующей рынок, можно получить в отраслевых министерствах и институтах, торговых палатах, создающихся в настоящее время обществах защиты прав потребителей. Однако, к сожалению, полной, систематизированной и достаточной маркетинговой информацией не располагает ни одна из названных нами организаций. Это объясняется тем, что процесс накопления и анализа такой информации только начался, ведь в условиях командно-административной системы распределения и планирования в ней не было нужды. Поэтому во многом Вам необходимо будет положиться на свою интуицию, свое представление о развитии рыночных процессов.

Поскольку "информация является редким благом, приобретение которого также связано с затратами" (П. Хейне), необходимо точно определить объемы (количество) и качество требуемой информации, то есть она должна быть необходима и достаточна. Большую роль в этом играют маркетинговые исследования, на основе которых определяются круг и объемы данных, необходимых для выработки маркетинговой стратегии (источники информации), формы их сбора, анализа, представления полученных результатов.

Система маркетинговой информации состоит из четырех подсистем: внутренней отчетности; внешней информации; маркетинговых исследований; анализа информации (Рис. 1). Все подсистемы взаимосвязаны, а в целом система маркетинговой информации взаимодействует с внешней средой в виде маркетинговой среды и работников маркетинговых служб, принимающих решения.

Сердцевиной системы маркетинговой информации являются маркетинговые исследования. Именно в этой подсистеме формируется цель, (задачи) исследования, определяются источники информации, методы сбора и анализа данных. Ф. Котлер приводит перечень наиболее часто встречающихся задач, решаемых системой маркетинговых исследований: изучение характеристик рынка, замеры потенциальных возможностей рынка, анализ распределения долей рынка между фирмами, анализ сбыта, изучение тенденций деловой активности, изучение товаров конкурентов, краткосрочное прогнозирование, изучение реакции на новый товар и его потенциала, долгосрочное прогнозирование, изучение политики цен. Среди обследованных 798 американских фирм 93% проводили исследования потенциальных возможностей рынка и изучение его характеристик, 89% осуществляли анализ сбыта, 86% изучали тенденции деловой активности, 85% - товары

- объемы текущего сбыта
- издержки
- материальные запасы
- движение денежной наличности
- дебиторская задолженность
- кредиторская задолженность
- сопоставление фактических и плановых показателей сбыта
- рекламный бюджет
- фактические расходы на рекламу
- сведения о конкурентах (издержки, объемы продаж, затраты на рекламу, объемы расфасовки и т.д.)
- изменения долей рынка
- изменения цен
- количество дистрибьюторов
- потенциал рынка отдельных городов, регионов стран
- цель исследования
- отбор источников информации
- сбор данных
- анализ данных
- представление результатов исследования
- банк статистических данных
- методы анализа: корреляционный, регрессионный, факторный, дискриминантный, гнездовой
- ...
- банк моделей:
- системы ценообразования, расчета цен, средств комплекса рекламы, рекламного бюджета

Рис. 1. Концепция системы маркетинговой информации конкурентов и осуществляли краткосрочное прогнозирование, 84% исследовали новый товар и его потенциал, 75% проводили тестирование товара, определяли квоты сбыта. Наименьшее число фирм занималось изучением воздействия на окружающую среду (33%) и проблемами информирования потребителей (26%) (см. табл.1).

Таблица 1

Виды маркетинговых исследований

Сфера и вид исследования

Процент фирм, проводящих: исследование

1

2

РЕКЛАМА

Исследование потребительских мотиваций

48

Исследование рекламных тестов

49

Изучение средств рекламы

61

Изучение эффективности

рекламных объявлений

67

КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ЕЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Краткосрочное прогнозирование

85

Долгосрочное прогнозирование

82

Изучение тенденций деловой активности

86

Изучение политики цен

81

Изучение принципов расположения предприятий и складов

71

Изучение товарной номенклатуры

51

Изучение международных рынков"

51

Система информирования руководства

72

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ФИРМЫ

Изучение проблем информирования потребителей

26

Изучение воздействия на окружающую среду

33

Изучение законодательных ограничений в области рекламы и стимулировании

51

Изучение общественной ценности и проблем социальной политики

РАЗРАБОТКА ТОВАРОВ

Изучение реакции на новый товар и его потенциала
84

Изучение товаров конкурентов
85

Тестирование товаров
75

Изучение проблем создания упаковки
60

СБЫТ И РЫНКИ

Замеры потенциальных возможностей рынка
93

Анализ распределения долей рынка между рынками
92

Изучение характеристик рынка
93

Анализ сбыта
89

Определение квот и территорий сбыта
75

Изучение каналов распределения
69

Пробный маркетинг
54

Изучение стратегий стимулирования сбыта
52

Цели маркетинговых исследований могут быть поисковыми, описательными, экспериментальными. Поисковые цели предусматривают сбор предварительных данных, проясняющих проблему, а зачастую и помогающих выработать или уточнить гипотезу. Описательные цели предусматривают описание определенного явления, например, число покупателей какого-либо товара, характеристику убеждений и предпочтений людей, прочности положения фирмы в глазах покупателей. Экспериментальные цели предусматривают проверку выработанной

гипотезы о какой-либо причинно-следственной связи, например о том, что снижение цен на данный товар на 5% приведет к росту покупок на 10%.

Выработав цель исследования, необходимо определить источники требуемой для его осуществления информации. По способу получения данных информация делится на первичную - собираемую впервые для проведения данного исследования, и вторичную - уже имеющуюся информацию, собранную централизованно или для других целей. Вторичная информация обычно является отправной точкой исследования, она общедоступна (например, публикуемые статистические данные), или доступна работникам фирмы (внутренняя отчетность), а это значит получение информации не связано с большими денежными расходами. И наоборот, получение первичной информации предполагает значительные затраты времени и средств, применение специальных методов и орудий сбора данных. Связь между целью маркетингового исследования, источниками и методами получения информации представлена на рис. 2.

Рис.2. Связь между источниками и методами получения информации

Получение необходимой информации может потребовать тщательной сегментации рынка. Взаимосвязь информации, получаемой фирмой-производителем на основе сегментации рынка, и принимаемых ею решений показана в таблице 2. Анализ данных этой таблицы поможет Вам правильно сформировать план своих маркетинговых исследований и подготовить хорошо обоснованное описание рынка для Вашего продукта.

Таблица 2

Маркетинговая информация и решения, принимаемые фирмой-производителем

Критерии сегментации

Информация, получаемая Фирмой-производителем

Решения, принимаемые фирмой-производителем

1
2
3

Количественные параметры рынка (сегмента):

- емкость рынка
- доля рынка
- потенциал рынка (сегмента)

Количество и стоимость изделий, которые могут быть проданы; число потенциальных потребителей; территория сегмента; количество изделий, которые могут быть проданы на заменяющем и нарастающем рынке

Какие производственные мощности должны быть ориентированы на данный рынок или его сегменты; возможные модификации изделий для завоевания нарастающего рынка и сохранения позиций на заменяющем рынке; размеры сбытовой сети

Доступность рынка (сегмента) для предприятия: - каналы распределения и сбыта продукции - условия хранения продукции - условия транспортировки

продукции

Какова мощность каналов распределения продукции; надежна ли система доставки продукции к потребителям; состояние дорог, подъездных путей, пунктов переработки грузов

Стоит или не стоит начать продвижение своей продукции на данном рынке или его сегменте; необходимость строительства собственных складов и магазинов; необходимость действовать через торговых посредников; необходимость формирования собственной сбытовой сети

Существенность рынка (сегмента): - устойчивость выделенной группы потребителей по основным объединяющим признакам - степень однородности рынка

Является ли рынок (сегмент) растущим, устойчивым, уменьшающимся; стоит ли ориентировать работу фирмы на данный рынок (сегмент)

Стоит или не стоит перепрофилировать работу фирмы на данный рынок, (сегмент); стоит ли продолжать изучение состояния потребительского спроса на данном рынке (сегменте)

Прибыльность:

- норма прибыли
- доход на вложенный капитал
- размер дивидендов на акцию
- прирост общей массы прибыли

Оценка прибыльности сегмента рынка

Стоит или не стоит осваивать данный рынок или сегмент рынка; стоит ли тратить дополнительные ресурсы для продвижения на рассматриваемом рынке (сегменте)

Эффективность работы на выбранном рынке или сегменте рынка

Имеется ли необходимый опыт работы для освоения выбранного рынка (сегмента); готов ли инженерный, производственный, сбытовой персонал эффективно работать на данном сегменте рынка; есть ли у предприятия необходимые ресурсы для освоения данного сегмента рынка; какие задачи необходимо решить предприятию прежде, чем осваивать данный рынок или сегмент

Необходимость переподготовки инженерного, производственного и сбытового персонала для работы на данном рынке (сегменте рынка); решения о необходимых закупках оборудования, установление связей с новыми поставщиками

Мы отчетливо понимаем, что выполнение столь большого объема работ по анализу рынка и получению необходимой для этого информации возможно только для уже работающих компаний, располагающих определенными средствами для проведения таких работ. Однако, даже начинающие компании не могут позволить себе "нырять" в рыночное море, не изучив максимально полно свой рынок. Поэтому, разрабатывая этот раздел бизнес-плана, постарайтесь задать себе следующие вопросы и дать максимально объективные ответы на них:

-- Имеете ли Вы ясное представление о возможном объеме продаж Вашего продукта на различных рынках?

-- Знаете ли Вы размеры рынка и Вашу долю на нем?

-- Знаете ли Вы, какие рынки наиболее прибыльны?

-- Представляете ли Вы, как будет развиваться конкуренция и как Вы оцениваете Ваши преимущества и слабые стороны в конкурентной борьбе?

-- Достаточно ли ясно понимаете возможности появления новых конкурентов, новых товаров - субститут[11] на рынке или новых групп потребителей?

-- Сможет ли Ваша компания легко приспособиться к ожидаемым изменениям, появлению новых товаров - субститут, новых производителей и новых групп потребителей?

-- Сможете ли Вы охарактеризовать динамику продаж Вашего товара, исходя из его ожидаемого жизненного цикла?

-- Знаете ли Вы какие товары (группы товаров или группы потребителей) станут более важными, сохраняют прежнее или потеряют свое значение на рынке в ближайшие три года?

-- Есть ли у Вас ясная картина, базирующаяся на достоверной информации, о новых перспективных возможностях в области производства или рынка, открывающихся перед Вашей компанией?

-- Можете ли Вы назвать цену, по которой покупатели будут согласны, устойчиво приобретать Вашу продукцию, не обращая внимания на конкурентов?

Честно ответив на эти вопросы, проанализировав с этой целью всю доступную Вам информацию. Вы сможете убедить потенциального инвестора в серьезности Ваших намерений и в перспективности предлагаемого дела.

Субституты - заменители товаров. Нельзя прямолинейно понимать сущность субститут (заменителей): например, электробритва - станок с лезвиями или наоборот. Если цена электробритвы непомерно возрастет, это не обязательно приведет к пропорциональному росту спроса на станки с лезвиями: ведь можно просто начать отращивать бороду или пользоваться услугами парикмахера. В этом случае и "борода" и "парикмахер" являются субститутами электробритвы.

Не пытайтесь в будущем искать "объективные" причины неудовлетворительного сбыта Вашей продукции на рынке. Не ссылайтесь на плохие цены и т.п. В большинстве случаев реальной причиной будет недостаточно вдумчивый анализ рынка и недостаточно критичное отношение к своему продукту на нем.

И еще одно напоминание. Как бы успешно ни шла реализация 'товара, как ни восторженно принял бы этот товар потребитель, рано или поздно жизненный цикл этого товара будет завершен. Поэтому уже на стадии планирования разработки нового товара, на стадии "товара по замыслу" необходимо четко представлять возможности его модификации. Как пишет, известный канадский предприниматель Д. Доил, "в планировании нового дела за первыми товарами (услугами) должны последовать быстро два других - один с меньшей ценой и худшей функциональностью, другой с более высокой ценой и лучшей функциональностью. Такая серия товаров должна быть возможна при современной технологии, и она должна помочь проявить вкус покупателя" и далее: "Большинство из компаний проводят, и технические исследования и исследования рынка в течение всего жизненного цикла товара в надежде модифицировать его и найти новые рынки. Именно эта деятельность предотвращает случайные ухудшения в продаже и, соответственно, в прибыли... Хорошая политика в модификации товара приводит к тому, что новый продукт восстановит доходы в то время, когда старый товар достигнет спада". Подумайте над этим, разрабатывая свой бизнес-план.

Конкуренты

У Вас есть конкуренты? Что Вы знаете о них?

В любом деле есть конкуренты. Опытные компании понимают, что всегда есть много конкурентов в борьбе за деньги потребителя.

Однако новички в бизнесе имеют тенденцию недооценивать конкурентов и их влияние на ход своих дел.

Одна из наибольших ошибок, которые можно сделать в бизнес-плане, это написать: "У нас нет конкурентов". Знающий, опытный инвестор, несомненно, проигнорирует бизнес-план с таким утверждением по двум причинам: 1) Вы недостаточно полно изучили все условия (реалии) Вашего бизнеса; или 2) для Вашего товара (услуги) нет рынка, другими словами, они никому не нужны.

Не бойтесь конкурентов, но, с другой стороны, не позволяйте себе и недооценивать их. Не позволяйте эмоциям диктовать Вам решения в вопросах конкуренции. Никогда не переоценивайте удачи и неудачи, как Ваши собственные, так и Ваших конкурентов.

Уважительное отношение к конкурентам поможет Вам лучше понять свой собственный товар или услугу и даст возможность инвесторам реалистически оценить силу Вашей компании. Это позволит Вам узнать, как лучше позиционировать свой товар на рынке и в глазах потребителей и это поможет Вам выявить все благоприятные возможности для Вашего товара.

Учитесь у Ваших конкурентов. Основой успешной конкуренции является отклик на запросы потребителей, и изучение Ваших конкурентов, поможет Вам, лучше узнать чего же хотят потребители. "Посещайте и внимательно изучайте процветающие магазины. Анализируйте их сильные и слабые стороны. Покупайте у Ваших конкурентов" (Ронда Абраме).

Принимая решения в области конкуренции, имейте в виду, что Вы должны оценивать только тех конкурентов, которые работают на одном целевом рынке с Вами. Если Вы собственник дорогого французского ресторана в центре города, Вы не должны рассматривать закусочную "McDonald", находящуюся в соседнем доме, в качестве Вашего конкурента: Вы не боретесь за одного и того же потребителя в одно и то же время. Но если Вы хотите открыть первый в городе специализированный магазин спортивных сувениров. Вы должны рассматривать в качестве своих конкурентов все магазины города, имеющие соответствующие отделы, и где Ваши потенциальные клиенты покупают спортивные сувениры сейчас.

Соблазнительно оценивать свою конкурентоспособность, базируясь на утверждении, что будущие потребители будут покупать именно Ваш товар, вместо товара конкурентов, и деньги потекут к Вам рекой.

К сожалению, много других факторов будут определять Ваш успех в соревновании с другими производителями и другими товарами. Например, хорошо известное имя конкурента, вызывающее доверие у покупателей; или большая ценовая доступность товаров; или более совершенная (даже искусная) система их продажи. А может быть покупателям просто больше нравится цвет упаковки товара у Ваших конкурентов, чем у Вас. Объективные данные Вашего товара или услуги могут играть совершенно незначительную роль в конкурентном сравнении. Все составляющие покупательских предпочтений, включая цену, услуги, месторасположение магазинов - только половина тех факторов, которые должны быть, учтены при анализе Вашей конкурентоспособности.

Другая половина уравнения - это внутренняя сила компании Ваших конкурентов. По большому счету, компании со значительными финансовыми

ресурсами, с высоко мотивированным и творческим персоналом, могут оказаться весьма серьезными соперниками в конкурентной борьбе.

Две таблицы для анализа конкуренции, приведенные в этом разделе, помогут Вам оценить Ваши конкурентные позиции, как с точки зрения покупательских предпочтений, так и с позиции внутренней силы конкурирующих компаний; в большей или меньшей степени количественно оценить Ваши потенциальные потери в конкурентной борьбе. Заполняя таблицы, дайте каждому фактору количественную оценку (от 1 до 10), где 1 будет соответствовать наименее важному и 10 - наиболее важному фактору для Вашего рынка. Проставьте эти количественные оценки в колонке "Максимальная оценка". Например, если группа потребителей, на которых рассчитан Ваш товар, очень чувствительна к ценам, и готова проделывать достаточно длинный и долгий путь, лишь бы совершить выгодную покупку, то фактор "цена" может получить 10 баллов, а фактор "месторасположение" -2 балла. Закончив оценку приведенных в таблицах факторов для Вашей и конкурирующих компаний. Вы сможете лучше увидеть силу Ваших конкурентов, противостоящую Вам.

Таблица 3

Сравнительный анализ: покупательское предпочтение

Фактор

Максимальное количество баллов (1-10)

Ваша компания

Конкурент

Конкурент

Конкурент

Продукт/Услуга (отличительные черты)

Цена

Себестоимость

Качество

Тех.обслуживание

Имидж/стиль

Значимость для потребителя

Известность фирмы

Связи с потребителями

Месторасположение

Время доставки

Удобство в пользовании

Политика кредитов

Дополнительные услуги

Социальная значимость

Другое:

Общее количество баллов:

Комментарии:

Таблица 4
Сравнительный анализ: внутренняя сила компаний
Фактор
Максимальное количество баллов (1-10)
Ваша компания
Конкурент
Конкурент
Конкурент

Финансовые источники

Бюджет/программа маркетинга

Технология

Возможности сбыта

Возможности снабжения

Эффект масштаба

Эффективность хозяйствования

Торговая сеть

Жизненный цикл продукта

Стратегическое партнерство

Этика компании

Лицензирование

Патент/торговая марка

Другое:

Общее количество баллов:

Комментарии:

Обязательно помните, что Вы должны также рассмотреть и негативные факторы. Например, если Ваш целевой рынок интересуется только "престижными" товарами, установление низкой, доступной цены будет ошибкой и приведет к потере позиций в конкурентной борьбе. Если целевые группы Ваших потребителей обладают высокой социальной сознательностью, являясь, например, членами таких организаций, как "Green Peace" или защиты животных, факт, что ваши конкуренты проводят опыты на животных, приведет к ухудшению их имиджа и даст Вам преимущества в конкурентной борьбе.

Распределение долей рынка. Некоторые конкуренты более важны, чем другие в силу того, что они занимают наибольшую долю рынка и на них приходится наибольший процент продаж. И хотя совсем не обязательно, что эти конкуренты предлагают самую лучшую продукцию (услуги) по самой лучшей для потребителя цене, тем не менее, именно им необходимо уделить наибольшее внимание при оценке Ваших конкурентных позиций. Почему? Компании, которые осуществляют наибольшую долю продаж на Вашем целевом рынке, требуют внимательного отношения к себе, потому что они:

- существенно влияют на восприятие продукта или услуги потребителями
- обычно тратят значительные ресурсы для удержания своей доли рынка

Не жалейте времени на изучение компаний, доминирующих на рынке. Это поможет Вам лучше позиционировать свой товар на нем. Но даже, если Вам повезло и именно Ваша компания контролирует наибольшую долю рынка, не успокаивайтесь на этом, предусматривайте ресурсы, чтобы удержать или даже расширить ее.

Итак, цель написания этого раздела бизнес-плана информирование потенциальных партнеров и инвесторов о трудностях предстоящей конкурентной борьбы на том рынке, куда должна поступить Ваша продукция. При прочтении

изложенного здесь материала инвесторы и партнеры должны получить ответы на следующие вопросы:

-- Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров? Какова их доля на рынке?

-- Как обстоят дела у конкурентов (объем продаж, прибыльность, внедрение новых моделей, технический сервис, если речь идет о машинах и оборудовании)?

-- Много ли внимания и средств Ваши конкуренты уделяют рекламе своих изделий?

-- Что собой представляет их продукция: основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей?

-- Каков уровень цен на продукцию конкурентов? Какова, хотя бы в общих чертах, их политика цен?

-- В чем Вы видите сильные и слабые стороны конкурентов?

-- Ваши возможные конкуренты в будущем?

Важнейший принцип рынка капитала очень прост - чем рискованнее вложение, тем дороже оно обходится заемщику, потому что инвестор закладывает в ставку процента резерв страхования от неудач. Поэтому лучше оценивать конкурентов предельно трезво. Но не бояться их, а указывать те пробелы в их стратегии или качественных характеристиках товаров, которые открывают реальный шанс добиться успеха. Тогда гарантированы уважение инвесторов и более высокие шансы на получение средств. Этот раздел покажет тому, кто будет читать Ваш бизнес-план, какую настойчивость следует проявить для того, чтобы наладить предлагаемое дело и не проиграть в предстоящей конкурентной борьбе.

Безусловно, не на все сформулированные здесь вопросы Вы сможете дать ответы. Но постарайтесь получить как можно больше информации. От этого будет зависеть реалистичность Ваших прогнозов, а инвестор почувствует, что имеет дело с серьезным человеком.

Если есть возможность, постарайтесь произвести анализ рынка с точки зрения конкурентоспособности Вашей продукции и принять соответствующие решения. В качестве критериев сегментации рынка, в этом случае, возможны критерии, приведенные в табл. 5.

Таблица 5

Маркетинговая информация и решения, принимаемые фирмой-производителем

Критерии сегментации рынка

Информация, получаемая фирмой - производителем

Решения, принимаемые фирмой - производителем

Совместимость выбранного рынка или сегмента с рынком основных конкурентов

В какой степени основные конкуренты готовы поступиться выбранным сегментом рынка. Насколько серьезно будут задеты их интересы. Сколько будет стоить для Вашей фирмы конкурентная борьба на данном сегменте? Какую маркетинговую стратегию осуществляют конкуренты?

Стоит или не стоит вступать в конкурентную борьбу на данном сегменте рынка. Выбор маркетинговой стратегии для Вашей фирмы на данном рынке. Позиционирование товара на данном рынке. Выбор соответствующего комплекса маркетинговых усилий

Защищенность выбранного рынка или сегмента от конкуренции

Кто может стать конкурентом Вашей фирмы на выбранном рынке или сегменте рынка в будущем? Ваши сравнительные преимущества в будущей конкурентной борьбе? Слабые и сильные стороны конкурентов

Выбор направлений деятельности по усилению конкурентоспособности Вашей фирмы на избранном рынке.

Анализ, выполненный на основе плана, приведенного в табл. 5, покажет совместимость выбранного Вами рынка или его сегмента с рынком основных конкурентов, а также насколько избранный Вами рынок защищен от конкуренции, или другими словами, кто и как быстро будет конкурировать с Вами в ближайшем будущем. Чем обоснованнее будут приняты Вами решения, тем успешнее будет будущее Вашей компании.

Маркетинговая стратегия: кто и как будет продавать Ваш продукт

Будущее "здоровье" Вашего бизнеса в исключительной степени зависит от ясности Вашего понимания существующей рыночной ситуации и ее возможного развития. Выбор, который Вы сделаете в вопросах маркетинговой стратегии, в значительной мере определит все другие компоненты Вашего бизнеса. Именно поэтому постарайтесь уделить этому вопросу как можно больше времени при подготовке бизнес-плана.

Мы советуем Вам выделить и подробно рассмотреть следующие составляющие маркетинговой стратегии:

Выбор рынков:

Определите, на какие рынки Вы хотите поставить свой продукт

Производственная политика:

Назовите, какие товары или услуги Вы хотите предложить рынку

Распределение:

Опишите каналы распределения, которые Вы намерены использовать, чтобы довести Ваш товар до рынка. Будете продавать товар через собственные фирменные магазины или через оптовые торговые организации

План сбыта:

Опишите, как Вы будете управлять сбытом Вашей продукции и методы продвижения, которые Вы намерены применить. Назовите планируемые методы продаж

Объемы продаж:

Определите объемы продаж, которые Вы планируете достичь для каждого продукта (услуги) на каждом рынке и какими методами Вы будете добиваться роста объемов продаж (за счет расширения рынков сбыта или за счет поиска новых форм привлечения покупателей)

Уровень прибыльности:

Назовите уровень прибыльности, который Вы хотите достичь, или в котором нуждаетесь (другими словами, назовите максимально необходимый и желаемый размер прибыльности)

Реклама:

Как будет организована реклама и сколько средств собираетесь на это выделить

Сервис:

Как будет организована служба сервиса (для высокотехнических изделий), сколько это будет стоить, и будет ли такая служба прибыльной

Связь общественностью

Как будете добиваться хорошей репутации своих товаров и самой фирмы в глазах общественности

Ценовая политика

Охарактеризуйте уровень цен на каждом из возможных рынков

Работая над этим разделом бизнес-плана, задумайтесь над приведенными ниже вопросами. Постарайтесь дать ответы на них. Эти вопросы помогут Вам двигаться в правильном направлении при разработке маркетинговой стратегии и предостерегут от необдуманных решений:

-- Вы разработали специальные цели по сбыту: для продукта; групп потребителей; продавцов?

-- Вы выбрали предлагаемые каналы сбыта, основываясь на научных исследованиях? Будете ли Вы их пересматривать по мере развития рынка?

-- Предусматриваете ли Вы регулярное информирование и обучение для Ваших продавцов и дистрибьюторов?

-- Предусмотрели ли Вы дифференциацию Ваших сил в области сбыта по группам перспективных покупателей?

-- Получаете ли Вы систематическую информацию о Ваших конкурентах?

-- Собираетесь ли Вы применять современные методы продаж, такие как прямая почта, совещания и семинары продавцов?

-- Есть ли у Вас планы по связям с общественностью для Вашего продукта и Вашей компании?

-- Учитывает ли Ваш план послепродажного сервиса действительные покупательские нужды? Вы уверены, что это обслуживание будет прибыльным?

-- У Вас есть хорошо продуманная ценовая политика, базирующаяся на учете затрат, цен, налогов, оценке конкуренции?

-- Сможете ли Вы учитывать и контролировать затраты по маркетингу и сбыту?

-- Обладаете ли Вы системой своевременной сбытовой информации, позволяющей быстро реагировать на происходящие, на рынке изменения?

План производства

Этот раздел бизнес-плана готовится только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством. Главная задача здесь - доказать потенциальным партнерам, что вы будете в состоянии реально производить нужное количество товаров в нужные сроки и с требуемым качеством. Во всем мире финансисты вникают во все детали производственного цикла заемщиков - конечно, не для того, чтобы предлагать им свои решения, а потому, что хотят

оценить квалификацию руководства фирмы и обоснованность ее планов. Чтобы удовлетворить этот интерес надо ответить на множество вопросов. В сам бизнес-план включить ответы лишь на основные из них, а детали можно перенести в приложения, объем которых неограничен.

Каковы же основные вопросы, на которые надо ответить в этом разделе бизнес-плана? Это прежде всего:

-- Где будут производиться товары - на действующем или вновь создаваемом предприятии?

-- Какие для этого потребуются производственные мощности и как они будут возрастать год от года?

-- Где и у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие? Какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними?

-- Предполагается ли производственная кооперация и с кем?

-- Возможно ли какое-нибудь лимитирование объемов производства и поставок ресурсов?

-- Какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести? Возможны ли при этом проблемы и какого рода?

Данные этого раздела желательно приводить в перспективе на 2-3 года вперед, а для крупных предприятий - и на 4-5 лет.

Очень полезным элементом здесь может стать схема производственных потоков на предприятии. На этой схеме должно быть наглядно показано, откуда и как будут поступать все виды сырья и комплектующих изделий, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию, как и куда эта продукция будет поставляться с Вашего предприятия.

На этой схеме обязательно должно найтись место и для процессов контроля качества. Необходимо отметить на каких стадиях и какими методами будет проводиться контроль качества и какими стандартами при этом будете руководствоваться. Завершает данный раздел бизнес-плана оценка возможных издержек производства и ее динамики на перспективу. В издержки включаются затраты, связанные с утилизацией отходов и охраной окружающей среды. Для новых предприятий в бизнес-планах порой выделяют специальный раздел - "Местоположение". Это особенно важно для предприятий, создающих большую нагрузку на окружающую среду, и для мелких предприятий торговли, сервиса и общественного питания.

И, как всегда, подумайте над следующими вопросами:

-- У Вас есть план производства, базирующийся на ожидаемых объемах продаж?

-- Вы разработали детальный план производства на ближайшие два-три месяца?

-- Вы или другие лица, связанные с производством, регулярно анализируете все возможности упрощения технологического процесса?

-- Вы регулярно следите или будете следить за новинками в области производственного и транспортного оборудования, а также за новейшими технологиями?

-- Вы подготовили Ваши дела так, чтобы производственный процесс протекал без неожиданностей?

-- У Вас разработан план профилактического ремонтного обслуживания применяемого оборудования?

Предусматривает ли Ваш производственный план оптимизацию размещения

оборудования?

Вы собираетесь разрабатывать, регулярно обновлять и применять производственные и финансовые нормативы при выпуске Вашей продукции?

Предусмотрена ли Вами система измерения и контроля производственных процессов, позволяющая получать своевременные и регулярные сведения о производственных результатах и затратах (количестве выпускаемой продукции, израсходованного времени и материалов и т.д.)?

Контролируете ли Вы качество Вашей продукции? Как?

Понимаете ли Вы, что контроль качества Вашей продукции не должен быть обязанностью только специальных служб? Это задача каждого служащего.

Вы продумали, как привлечь все подразделения Вашего предприятия к участию в работе по улучшению качества выпускаемой продукции? Понимают ли сотрудники каждого подразделения роль других в повышении качества продукции?

Предусматривает ли Ваш производственный план обязательный обмен информацией о возможных улучшениях качества продукции между разными подразделениями Вашего предприятия?

Предусматриваете ли Вы тесную взаимосвязь между качеством и ценой Вашей продукции? Как этот вопрос решают Ваши конкуренты?

Регулярно ли Вы собираете и анализируете мнения потребителей о качестве выпускаемой Вами продукции?

Предусматриваете ли Вы в будущем время и средства на поддержание высочайшего уровня контроля качества Вашей продукции?

Предусматривает ли Ваш план регулярные консультации с внешними специалистами в области контроля качества?

Организация и управление

Многие инвесторы (а мы помним, что бизнес-план - это документ "на продажу") рассматривают этот раздел бизнес-плана, как наиболее важный. И это естественно: инвесторы понимают, что самая превосходная идея может потерпеть крах из-за плохого исполнителя. И наоборот, хороший менеджер может "спасти" даже посредственный план.

Опишите Вашу организацию (существующую или будущую) и перспективы ее развития в ближайшие годы. С кем Вы собираетесь организовать новое дело и как планируете наладить работу управленческой команды. Ваша команда менеджеров - один из основных моментов. Укажите, какие именно специалисты (профиль, образование, опыт работы, уровень заработной платы) необходимы для успешного ведения дел. И докажите, что предложенные Вами кандидатуры соответствуют указанным требованиям и обладают всеми необходимыми качествами для успешного ведения дела. Приложите к бизнес-плану краткие биографии (1-2 стр.) предлагаемых специалистов, не забудьте включить сюда их адреса и телефоны, чтобы обеспечить инвестору возможный контакт с ними. Укажите, собираетесь ли Вы использовать названных специалистов в постоянном штате или привлекать их по-совместительству (в качестве внешних экспертов, консультантов). Если Вы еще не подыскивали возможных кандидатов на названные должности, сообщите, где Вы собираетесь их искать, и есть ли возможность воспользоваться услугами специальных организаций по найму такого рода профессионалов? Однако, помните, что вакантные места в команде менеджеров - большой недостаток Вашего бизнес-плана.

В этом же разделе необходимо привести организационную структуру Вашего предприятия, которая четко покажет: кто и чем будет заниматься, схему

взаимодействия всех служб между собой, координации и контроля их деятельности. Целесообразно в этом разделе оговорить вопросы оплаты труда руководящего персонала, взаимосвязь уровня заработной платы и результатов производственной деятельности.

Перечислите людей, которых Вы намереваетесь включить (или которые уже входят) в Совет директоров. Не включайте в него своих родственников или работников Вашей организации. Инвесторы предпочитают видеть небольшой состав, куда входят уже хорошо проявившие себя бизнесмены, связанные со сферой деятельности Вашего предприятия. Не забудьте указать, как часто должен заседать Совет директоров и имеют ли директора финансовые обязательства перед Вашей компанией.

В этом же разделе назовите общее число служащих Вашей компании, и как это число соотносится с количеством выпускаемой продукции.

Не забудьте четко сформировать отношения руководства с владельцами компании (предприятия). Может быть, это одни и те же лица? И не забудьте, что владелец компании далеко не всегда лучший управляющий.

Обязательно продумайте и опишите систему найма рабочих и служащих на Ваше предприятие. Кто этим будет заниматься? Предусмотрены ли специальная служба или человек? Сможет ли Ваша политика найма рабочих и служащих обеспечить наличие требуемого специалиста для требуемой работы в требуемое время? И будут ли понимать работающие принцип дифференциации оплаты труда, применяемый в Вашей компании?

Подготовили ли Вы письменное описание профессиональных обязанностей, требования к качеству их исполнения с тем, чтобы Ваши служащие знали, что и как требуется делать для успешного выполнения порученной работы.

Подумайте и над системой повышения квалификации Ваших служащих. Помните! В работе с персоналом мелочей нет!

Правовой статус организации (юридический план)

В этом разделе, который особенно важен для новых предприятий и фирм, указывается та форма, в которой намечается вести дела. Практически, речь идет о форме собственности и

правовом статусе организации: частная фирма, кооператив, государственное предприятие, СП и так далее.

Каждая из этих форм имеет свои особенности, свои плюсы и минусы, которые тоже могут повлиять на успех проекта и потому небезынтересны для инвесторов и партнеров. Конкретное наполнение раздела соответственно зависит от выбранной правовой формы организации. Одно дело, если это государственное предприятие и надо разъяснить систему Вашей подчиненности и границы начальственного вмешательства в хозяйственную деятельность. И другое, если Вы собираетесь создавать акционерное общество и надо объяснить будущее распределение акционерного капитала между возможными акционерами. Не забывайте, что западные инвесторы предпочитают иметь дело с частными предпринимателями, вкладывающими в дело свои собственные средства.

Понимая, что многие начинающие предприниматели не обладают достаточными знаниями в вопросах правового статуса предприятий, мы приводим классификацию предприятий в зависимости от форм собственности

Таблица 6 Классификация промышленных предприятий по формам собственности

n/n

Форма собственности

Вид промышленного предприятия

1

2

3

1.

Частная собственность граждан

Индивидуальное, семейное

предприятие

2.

Коллективная

Коллективное предприятие

Производственный

кооператив;

Предприятие, принадлежащее

кооперативу

Акционерное или другое

хозяйственное товарищество;

Предприятие, принадлежащее

такому товариществу

Предприятие общественной организации

Предприятие религиозной организации

3

Государственная

Государственное предприятие

Государственное предприятие

автономной республики

Государственное предприятие

административно-

территориальной единицы

4

Смешанная

Частично выкупленное арендное

предприятие

Акционерное предприятие, часть

которого принадлежит Фонду

государственного имущества

Коллективные предприятия,

часть имущества которых

(пай) принадлежит Фонду

Все перечисленные в табл. 6 виды предприятий являются хозрасчетными, то есть функционирующими в условиях рыночной экономики на принципах самофинансирования и самоокупаемости.

Как следствие развития предпринимательства, и в частности малого бизнеса, в настоящее время возник новый класс предприятий - малые предприятия.

К этому классу предприятие может быть отнесено в соответствии с объемами хозяйственного оборота и численностью занятых независимо от форм собственности. Эффективность малых предприятий состоит в том, что они способны активизировать структурную перестройку экономики, дать широкую основу выбора потенциальным потребителям и новые рабочие места, обеспечить быструю окупаемость затрат, оперативно реагировать на изменения потребительского спроса. Малое предприятие - наиболее короткий путь к успеху для начинающего предпринимателя, особенно, в сфере перерабатывающей промышленности и сельского хозяйства.

Опыт хозяйствования в экономически развитых странах свидетельствует, что малый бизнес составляет наибольший сектор их экономики. В Японии на него приходится около 55 % реализованной промышленной продукции, около 60% объема оптовой торговли и более, чем 80% розничной. В обрабатывающей промышленности Японии функционирует 6,5 млн. небольших производств, что составляет 99% общей численности предприятий страны, на них работает 40 млн. чел., или более 80% занятых. В США на долю малого бизнеса приходится 54,5% занятых, а с учетом средних предприятий- 78,5%.

Опыт стран с рыночной экономикой свидетельствует о высокой экономической эффективности малого бизнеса. Свободная рыночная конкуренция заставляет малые предприятия постоянно приспосабливаться к изменяющимся рыночным условиям; более того, они конкурентно влияют на большие фирмы, эффективно сдерживая присущую гигантам тенденцию к застою. Во всем мире малое предпринимательство пользуется государственной поддержкой. Наша страна еще должна создать соответствующие эффективные механизмы и программы.

На современном этапе происходит отделение функций государственного управления от функций непосредственного хозяйствования, переход от преимущественно вертикальных к горизонтальным структурам и связям, создание новых для нашей экономики организационно-правовых структур - концернов, консорциумов, хозяйственных ассоциаций и т.п.

Характерной чертой ассоциативных структур является то, что они не находятся в сфере прямого государственного управления, не подчиняются ведомственным органам, а функционируют в хозрасчетной сфере на принципах хозяйственного самоуправления, то есть становятся самостоятельными товаропроизводителями, полноправными участниками процесса рыночного обмена.

В помощь начинающему предпринимателю мы приводим определения, наиболее распространенных видов добровольных объединений предприятий.

Концерн - объединение предприятий, осуществляющих совместную деятельность на основе добровольной централизации функций научно-технического и производственного развития, инвестиционной, финансовой, природоохранной, внешнеэкономической и другой деятельности, а

также хозрасчетное обслуживание предприятий. Концерн представляет интересы предприятий-участников во взаимоотношениях с другими организациями и органами управления. Участники концерна не могут быть одновременно в составе других концернов.

Хозяйственная ассоциация - договорное объединение предприятий с целью координации производственно-хозяйственной деятельности для решения определенных задач, углубления специализации и развития кооперации, организации совместных производств. Участие в ассоциации накладывает на предприятие менее жесткие ограничения, чем в концерне: объединяя часть своих финансовых и материальных ресурсов, предприятия могут участвовать в других договорных объединениях без согласования с членами ассоциации.

Консорциум - временное добровольное объединение предприятий с целью решения конкретных задач, а именно: акционерного товарищества является собрание акционеров, которое избирает правление осуществляющее оперативное управление деятельностью предприятия. Разновидностью акционерного товарищества является товарищество с ограниченной ответственностью, уставный фонд которого разделяется на доли (паи), размер их определяется уставными документами; такое товарищество несет ответственность по обязательствам только в пределах своего имущества, а члены товарищества - в пределах своих вкладов.

Ассоциативные формы совместной деятельности предприятий соответствуют задачам перехода к экономическим методам управления. Развитие многоотраслевых концернов и других объединений ассоциативного типа на основе акционерной формы собственности поможет преодолеть гипертрофию вертикальных связей в экономике так как они не будут ограничиваться охватом лишь непосредственных производственных единиц, а включают в себя предприятия и организации, стоящие на пред производственной стадии (научно-исследовательские, проектно-конструкторские, опытные производства), а также непосредственных потребителей выпускаемой продукции (так называемая "система участия" - перекрестное владение акциями), то есть всю совокупность связей между участниками общественного производства, находящимися на различных стадиях воспроизводственного цикла. Такая структура взаимосвязей дает возможность проследить весь жизненный цикл продукции от появления "идеи" до ее производственного изготовления, то есть создает возможности формирования цивилизованного рынка.

Выбирая организационно-правовой статус вашей фирмы, думайте о наиболее эффективной приспособленности к условиям рынка, на который Вы хотите направить свою продукцию.

Финансовый план

Деловые люди делятся на тех, кто любит работать с цифрами и тех, кто боится их. Для тех, кто относится к первой категории, этот раздел бизнес-плана, несомненно, самый интересный. Если же Вы относите себя ко второй категории, Вы, возможно, будете напуганы количеством форм, которые необходимо заполнить для разработки этого раздела. Однако, это нужно сделать: ни один инвестор не реализации целевых программ и проектов, в первую очередь научно-технических, инвестиционных, природоохранных и т.п. Объединяются предприятия любой формы собственности. Решив задачу, консорциум прекращает свою деятельность. Участники сохраняют свою хозяйственную самостоятельность, могут принимать участие в других консорциумах,

ассоциациях, совместных предприятиях.

Акционерное товарищество - это одновременно и организационная форма предприятия (объединения), и форма реализации акционерной собственности. Основные средства данного предприятия разделяются на части, каждую из которых представляет ценная бумага - акция; высшим вложит деньги в производство, не изучив внимательно финансовый план.

Этот раздел бизнес-плана призван обобщить предыдущие материалы и представить их в цифровом, а вернее в стоимостном выражении. В цифрах нет ничего магического, волшебного, а тем более опасного. Они просто отражают решения, которые Вы письменно изложили в предыдущих разделах. Если Вы решили еженедельно размещать рекламу Вашего товара в местной газете, в Вашем финансовом плане должна быть цифра, отражающая это решение. Если Вы хотите продавать часть товара по пониженным ценам, соответствующая цифра будет отражать это в бизнес-плане.

Каждое деловое решение сопровождается цифрой, а взятые все вместе эти цифры формируют основу Вашего финансового плана. Эти цифры нельзя взять просто "с потолка", потому что все финансовые формы связаны между собой и одна ошибка порождает другую. Поэтому Ваши цифры всегда должны быть результатом тщательных расчетов.

Даже если Вы не в состоянии сами подготовить финансовый отчет, Вы должны уметь его читать и анализировать. Только тогда Вы можете успешно руководить компанией. Сделайте привычкой читать финансовые отчеты Вашей компании ежемесячно. Не ждите доклада Вашего бухгалтера. Знакомьтесь с информацией об объемах продаж регулярно. Вы будете чувствовать себя более уверенно, принимая решения, базирующиеся на финансовой информации. Никогда не связывайте свои деловые решения с настроением. В основе всех решений должна лежать финансовая информация. Обязательно возьмите "уроки" у профессионального бухгалтера, который объяснит Вам все финансовые термины и научит читать финансовый отчет.

Можно порекомендовать использовать для составления финансового плана и в дальнейшей работе компьютерные бухгалтерские программы, такие как Lotus 1-2-3, Excel или Quattro Pro. Эти программы широко доступны и удобны для людей, имеющих опыт как в бизнесе, так и умеющих работать с компьютером. Для начинающих же финансистов больше подходит программа Microsoft Works.

Виды финансовых форм

Финансовый раздел бизнес-плана должен содержать три наиболее важных формы:

-- Отчет о прибылях и убытках

(В нашей практике этот отчет носит название "Отчет о финансовых результатах и их использовании" - форма 2).

-- Отчет о движении наличности

-- Баланс предприятия

Обычно инвесторы хотят видеть финансовые показатели на три или даже пять лет вперед (для новых компаний), а для действующих, кроме того, и за три-пять прошедших лет. При этом данные формы предоставляются за пять лет по годам, а также за первый год - по месяцам и за второй год - по кварталам.

Отчет о прибылях и убытках показывает - будет ли получать (или для действующей компании - получает ли уже) Ваша компания прибыль, то есть уровень прибыльности Вашей компании, сколько денег Вы будете иметь после

всех произведенных расходов. Однако этот отчет не отражает общую "стоимость" Вашей компании, а также какой наличностью она располагает. Компания может начать терять деньги, что отразится в этом же отчете, однако, стоимость ее может оставаться все еще достаточно большой, или же компания может быть прибыльной, но не иметь достаточно наличности, чтобы платить по счетам (из-за проблем в движении наличности). Однако, ни одна из этих ситуаций не раскрывается в отчете о прибылях и убытках.

Читать этот отчет нужно сверху вниз. Верхняя строка отражает общий объем продаж. Вторая - включенный в нее налог на добавленную стоимость (НДС). В последующих строках представлены произведенные расходы. Разница между объемом продаж (за вычетом НДС) и затратами показывает балансовую прибыль. Сумма прибыли и начисленной заработной платы составляет налогооблагаемый доход. Последняя строка отчета о прибылях и убытках - доход, остающийся в распоряжении фирмы. Если расходы компании превышают доходы, в последней строке отчета о прибылях и убытках будет стоять отрицательное число в западной практике бухгалтерского учета знак минус "-" заменяется скобками ().

Отчет о движении наличности - показывает, есть ли (или будет) у компании наличность, чтобы платить по счетам. Этот отчет один из наиболее важных финансовых документов. И хотя в нашей практике бухгалтерского учета он не является в настоящее время обязательным, при составлении бизнес-плана Вам без него не обойтись. Ведь если Вы не сможете платить своим рабочим и служащим, оплачивать счета поставщиков. Вы не сможете, вести дело долго и Вы, конечно, не сможете спать по ночам.

Отчет о движении наличности не характеризует вашу прибыль. Он только показывает, сколько денег Вы имеете в банке, сколько наличных денег "приходит" на счет и "уходит" со счета в каждом месяце года. Этот отчет особенно важен для предприятий, объемы работ которых зависят от сезонности и связаны с большими сезонными запасами сырья (например, предприятия по переработке сельскохозяйственной продукции), или для тех, кто продает свою продукцию в кредит. Вы обязательно должны планировать разрыв (лаг) между временем оплаты счетов за материалы и реальным временем получения денег за проданную продукцию.

Разрабатывая эту форму, показывайте отдельно наличность, которую Вы будете получать от продаж Вашей продукции и от других видов деятельности (например, финансовые операции, проценты, выплачиваемые Вам банком, получение инвестиций). Это даст Вам ясную картину источников поступления наличности и покажет возможность продажи Ваших товаров в кредит.

Баланс предприятия - показывает, сколько стоит Ваша компания. Для новичков в бизнесе это наименее понятная форма. Баланс дает "моментальный снимок" стоимости Вашей компании. В активе баланса указывается стоимость всех ее составляющих (земля, здания, машины, оборудование, запасы товарно-материальных ценностей), а в пассиве - размер всех ее обязательств (полученные кредиты, акционерный капитал, расчеты с кредиторами, ссуды работникам компании и т.д.).

Разница между активами предприятия и долго- и краткосрочными обязательствами компании (актив минус итоги по разделам II и III пассива) показывает ее чистую стоимость, есть итог по разделу I пассива баланса "Источники собственных и приравненных к ним средств". Эти цифры также показываются в "пассиве" баланса. Поэтому "актив" и "пассив" всегда равны.

Именно поэтому этот документ носит название "Баланс".

Для подготовки "Баланса" обязательно привлечите профессионального бухгалтера, особенно для расчета таких показателей. Как "амортизация" (износ) или "производственные запасы" и "готовая продукция". Однако, помните, что Вы должны понимать значения всех показателей и уметь "читать" баланс.

Финансовый план содержит также расчет точки безубыточности производства.

График достижения безубыточности - это схема, показывающая влияние на прибыль объемов производства, отпускной цены и себестоимости продукции (в разбивке на условно-постоянные и условно-переменные издержки). График приведен на рис. 2.

Рис. 2. Объем выпуска, при котором достигается безубыточность

Таким образом, с помощью этого графика можно найти так называемую точку безубыточности, то есть тот объем производства, при котором кривая, показывающая изменение выручки от реализации (при заданном уровне цен), пересечется с кривой, показывающей изменение себестоимости продукции. Очевидно, что при этом объеме выпуска продукции будет, наконец, достигнута безубыточность производства, и дальнейшее увеличение объемов реализации приведет к появлению прибыли.

Программа инвестирования

В этом разделе необходимо изложить план получения средств для создания или расширения предприятия. Первый вопрос: сколько вообще нужно средств для реализации данного проекта? Вопрос второй: откуда намечается получить эти деньги, в какой форме? И третий вопрос: когда можно ожидать полного возврата полученных средств и получения инвесторами дохода от них? Ответы на первый и третий вопросы вытекают из предыдущего раздела бизнес-плана - "Финансовый план". Относительно второго вопроса можно сказать следующее. Финансирование через кредиты предпочтительно для проектов, связанных с расширением производства на уже действующих (и действующих успешно) предприятиях. С одной стороны, от таких предприятий банкиры не будут требовать повышенной платы за кредит, так как рисковость вложений здесь не слишком велика, а с другой стороны - не составит проблемы найти материальное обеспечение кредитов: в качестве его могут выступить уже имеющиеся активы.

Привлекая для финансирования своего проекта кредитные средства, не забывайте о возможности получения не только банковского, но и коммерческого кредита, который может быть предоставлен на значительно более льготных условиях (например, участниками рассматриваемого проекта).

Охрана окружающей среды

В современных условиях, характеризующихся стремительным ухудшением экологической обстановки, уменьшением запасов природных ресурсов, неконтролируемым ростом населения, накоплением стрессовых факторов в основу деятельности компании все чаще кладется концепция социально-этического маркетинга.

Реализация этой концепции предполагает высокую ответственность фирмы не только перед отдельными клиентами (покупателями), но и перед обществом и его будущим, обеспечивая как высокий уровень жизни, так и ее высокое качество.

Необходимо отметить, что возникновение концепции социально-этического маркетинга в большой степени связано с деятельностью обществ потребителей по защите их интересов, обществ по охране окружающей среды. Под их воздействием происходит переоценка потребителями многих своих потребностей с точки зрения защиты личных и общественных интересов (здоровье, окружающая среда, экология) и, как следствие, изменение концепции коммерческой деятельности многих фирм, их обращение к концепции социально-этического маркетинга. Другими словами, реализация этой концепции требует определенной "зрелости" всех членов общества, их заинтересованности в долговременном личном и общественном благополучии.

Покажите в своем бизнес-плане достигнутую Вами "социальную зрелость". Отрадите возможное воздействие Вашего производства на окружающую среду в настоящий момент и в будущем. Насколько оно экологически опасно; как будут утилизироваться отходы, возможна ли их дальнейшая переработка, не возникнет ли проблем с утилизацией упаковочных материалов (пакетов, бутылок, банок, коробок и т.д.). Опишите Ваши планы по уменьшению возможного отрицательного воздействия на окружающую среду, направления и сроки реализации этих планов. Собираетесь ли Вы отразить эту деятельность Вашей фирмы в рекламной компании? Ведь Ваша забота об общественном благе может обеспечить Вам положительный имидж и привлечь дополнительных покупателей.

Оценка риска и страхование.

Понятие риска, его оценки, прогнозирования и даже управления им - таково содержание раздела. Дайте ответ на вопрос: как уменьшить риски и потери? Ответ должен состоять из двух частей, в первом из которых указываются организационные меры профилактики рисков, а во второй - программа страхования от рисков.

Оценка риска представляет собой один из наиболее сложных и наименее точных элементов финансового анализа. Потребуется, как можно точнее определить все непредвиденные обстоятельства, которые могут возникнуть в будущем.

Традиционно рассматриваются:

1. Рыночный риск:

- Будет ли в будущем существовать рынок?
- Будет ли рынок расти такими темпами, которые станут способствовать Вашему бизнесу?
- Является ли Ваша норма валовой прибыли достаточной, чтобы Вы смогли выдержать ценовую войну, если таковая будет иметь место?

2. Риск конкурирующих технологий:

- Сможет ли Ваш конкурент разработать технологию, которая сделает вашу устаревшей?
- Может ли какая-либо новая технология помешать предприятию успешно выполнить намеченное?

3. Риск завершения или технический риск:

- Достаточно ли надежны предлагаемый проект, технология или предмет деятельности, чтобы все сработало так, как намечается?

4. Внешний риск:

- Какова вероятность того, что кто-то или что-то (правительство, профсоюзы, субподрядчики, транспорт и т.д.) остановит или замедлит работу предприятия?

Есть ли у Вас предложения по решению этих проблем?

5. Внутренний риск:

-- Достаточно ли у Вас персонала, чтобы предприятие могло нормально функционировать?

-- Если нет, то есть ли возможность его получить своевременно и на выгодных условиях?

6. Политический риск:

-- Есть, или ожидается, какое-либо правительственное постановление, которое может помешать успеху?

-- Будут ли получены, когда это потребуется, обязательные разрешения специальных органов, например, управления по охране окружающей среды, здравоохранительных органов и т.п.?

7. Ресурсный риск:

-- Будет ли иметь место достаточное количество клиентов, материалов или продукции в течение периода, существенно превышающего сроки погашения затрат финансовых ресурсов?

-- Достаточно ли у партнеров финансовых, людских и интеллектуальных ресурсов для полного завершения намеченного проекта?

8. Риск капитальных вложений:

-- Сможет ли инфляция, изменение валютных курсов или политики правительства существенно повлиять на объем инвестиций?

-- Какая вероятность того, что в результате этих изменений Вы полностью или частично потеряете свой капитал?

Реальная программа "управления рисками" должна быть выработана на основе исследования особенностей бизнеса и тонкостей рынка страховых услуг.

При разработке программы защиты бизнеса от потерь обычно акцентируется внимание на трех следующих областях:

1. Риск потери имущества - подверженность Вашего имущества, включающего реальные и "невидимые" активы, риску полной потери или повреждения (пожар, кража).

2. Риск потери времени - возникает в связи с возможностью сбоев и перерывов в функционировании вашего бизнеса или задержками при получении платежей по произведенным инвестициям.

3. Риск неисполнения обязательств - включает вашу ответственность перед покупателями, людьми, причастными к вашему бизнесу, перед теми, кто использует или полагается на вашу продукцию или услуги, а также перед обществом в целом.

В основе страхового дела лежит страховой полис:

Страховой полис - это контракт, по которому страховая компания (страховщик) берет на себя обязанность выплатить компенсацию (страховую премию) в случае, если произойдет какое-либо нежелательное случайное событие, принесшее убытки. В обмен за эту услугу Вы, со своей стороны, обязуетесь платить страховщику определенные суммы (страховые взносы).

В страховом полисе указывается, какой вид риска он покрывает, в какие сроки и на какую сумму. В страховом полисе может быть также указан порядок осуществления процедур, связанных с исполнением контракта: как оформлять страховое требование, как прекратить действие контракта, как определить величину причитающегося страхового вознаграждения, как увеличить объем страхового покрытия.

Страховые полисы могут быть специальными или общими.

Специальным полисом устанавливается (описывается) каждый предмет страхуемого имущества, определяется его объем и стоимость (опись наиболее дорогостоящих предметов из комплекта оборудования или коллекции произведений искусства может служить таким примером). Общий полис предлагает большую гибкость в определении размера страхового возмещения, устанавливая лишь стоимость застрахованного имущества в целом. Сумма страхового возмещения не определяется для каждого отдельного предмета из состава страхуемого имущества.

Пакетный полис страхует множество возможных рисков в едином комплексном контракте. Когда сходные одинаковые виды риска собраны вместе и застрахованы единым "пакетом", вы можете успешно избежать пересечения сфер действия различных специфических страховых полисов. С другой стороны, соединение непохожих видов риска в одном полисе может лишить Вас гибкости в покупке других страховых полисов и, кроме того, затруднит сравнительный анализ конкурирующих видов страхования.

Страхование рисков обеспечивается посредством следующего алгоритма:

1. Определите объем и структуру материальных активов, которым грозит риск потери или повреждения.
2. Выделите те риски, которых можно избежать, принимая определенные меры предосторожности, подсчитайте Ваши затраты на осуществление этих мер.
3. Решите, какой вид страхования (общий или специальный) может лучше защитить Вас при меньших затратах по сравнению с затратами на меры предосторожности.
4. Если затраты на страхование только немногим меньше, чем затраты на организацию мер предосторожности, подумайте, стоит ли тратить Ваше время и деньги, не лучше ли принять меры предосторожности?

Следуйте следующим правилам для предотвращения как недострахования, так и перестрахования:

1. Четко выявляйте все виды своей юридической ответственности: по выполнению контрактов, аренде, поставкам и всем другим сделкам - и позаботьтесь о покрытии рисков, возникающих в связи с возможным неисполнением этих обязательств.
2. Определите вероятность потери некоторых денежных сумм на работу, не предусмотренную сделкой. Имейте в виду, неоперационные риски, связанные, например, с исследовательскими работами в ваших лабораториях.
3. Оцените степень зависимости Вашего бизнеса от внезапных перерывов в его функционировании по причине пожара или аварий машин, потери ключевого специалиста или поставщика, сбоев в транспортном обслуживании.
4. Предусмотрите риски, связанные с безопасным функционированием и использованием Вашей продукции покупателями, потребителями и даже перед третьими лицами. Такие риски также могут быть застрахованы.
5. Когда Вы перевели свои оценки в денежный эквивалент, не теряйтесь, так как реально необходимо застраховать только небольшое количество из всех рисков, которые могут Вам встретиться. Ваш специалист по страхованию отделит те риски, что подлежат страхованию от тех, что не страхуются.
6. После того, как Вы определили, что может быть с выгодой застраховано, забудьте о всех мелких рисках, которые не нужно покрывать. Страхование от малых потерь обычно является дорогостоящей прихотью.
7. Наконец, забудьте о страховании риска, с которым вы можете справиться сами каким-либо другим способом "при меньших затратах и усилиях."

8. Еще одно примечание. Не допускайте, чтобы Ваша программа уменьшения рисков завершилась покупкой страхового полиса. Даже при условии страхования, потери означают, в лучшем случае, неудобство, в худшем же случае - крах. Предотвращение возможности потерь является центральным звеном в программе уменьшения рисков и реализация этой программы на должна ограничиваться собственно страхованием.

При развитой системе современного коммерческого страхования в бизнес-плане можно просто указать, какие типы страховых полисов и на какие суммы планируется приобрести.

УЧЕБНЫЙ БИЗНЕС-ПЛАН

БИЗНЕС-ПЛАН

Акционерного общества "КЕТЧУП"

адрес: Одесская обл., г.Измаил, ул.Набережная, 17
тел. 2-81-43

факс. 2-81-44

Этот бизнес-план предоставляется Вам для служебного пользования с целью нахождения заинтересованных инвесторов и не может быть передан другим лицам. Соглашаясь рассмотреть бизнес-план, получатель обязуется вернуть его АО "Кетчуп" (по адресу указанному выше), в случае если решит не принимать участия в инвестировании данного проекта

СОДЕРЖАНИЕ

1. Краткие выводы
2. Продукт
3. Цели и стратегия
4. Рынок
5. Конкуренты
6. План маркетинга
7. План производства
8. Организация и управление
9. Юридический план
10. Финансовый план
11. Программа инвестирования
12. Влияние на окружающую среду
13. Программа уменьшения рисков и страхования

1. КРАТКИЕ ВЫВОДЫ

АО "Кетчуп" представляет собой частную фирму, объединяющую в одной организационной структуре различные звенья единой производственно-технологической цепи: подразделения по выращиванию, механизированной уборке и транспортировке томатов (один сельскохозяйственный кооператив и пять фермерских хозяйств, специализированных на производстве овощей, в том числе томатов) и предприятие по их переработке в высококачественный продукт - кетчуп.

Объединение указанных звеньев производственно-технологической цепи в единую организационную структуру на основе акционерной формы собственности позволит обеспечить максимальную концентрацию усилий на повышении качества продукции, охватив все стадии ее производства и распределения (выращивание томатов, уборка, хранение, транспортировка, переработка, упаковка, доставка к потребителю), снижении производственных и сбытовых затрат и получении стабильной прибыли.

АО "Кетчуп", официально зарегистрированное в декабре 1993 года, объединило высококвалифицированных специалистов в области производства и переработки сельскохозяйственной продукции, уверенных в успехе начинаемого дела и способных обеспечить этот успех. Такая уверенность базируется на следующем:

1. Предлагаемый к производству продукт - кетчуп, входит в гамму традиционно используемых украинскими покупателями томатных приправ к мясным, овощным и мучным блюдам. Однако, несмотря на популярность таких продуктов, спрос на них регулярно не удовлетворяется, в том числе по группе кетчупов спрос превышает предложение на 43,6%.

2. Основными преимуществами предлагаемого продукта, по сравнению с используемыми на рынке, как отечественными, так и импортными кетчупами являются: экологическая чистота, наличие четырех разнорецептных диетически

сбалансированных составов для различных категорий потребителей (в том числе диетический кетчуп), с оптимальным содержанием витамина С и пектина;

-- новый вид оригинальной упаковки с дозатором, указанием рецептуры приготовления и рецептов использования;

-- применение новой технологии уборки томатов и производства кетчупа, позволяющей снизить затраты на выпуск конечного продукта и обеспечить АО "Кетчуп" получение ежегодной валовой прибыли в размере 20% произведенных затрат.

3. Рынок для предлагаемого к производству кетчупа составляет не менее 43% стоимостного объема продаж и 54,7% существующей потребности в натуральных единицах измерения или 3419 т ежегодно.

4. В Украине ни один вид из имеющихся на рынке кетчупов не производится.

5. Конкуренты, импортирующие кетчупы в Украину, а также отечественные предприятия, производящие продукты, которые могут рассматриваться как заменители кетчупа ("Кубанский соус", "Краснодарский соус" и другие) не могут обеспечить полное удовлетворение рыночной потребности в нем или в его заменителях в силу недостатка существующих производственных мощностей (отечественные предприятия) или значительных транспортных и таможенных издержек, обуславливающих недоступную для большинства потребителей цену продукта (фирмы восточной и западной Европы). Появление отечественных конкурентов-производителей кетчупа возможно, однако требует длительного периода времени для организации производства (не менее 2 лет), что позволит АО "Кетчуп" занять прочные позиции на рынке.

6. В основу организации производства предполагается положить принцип, обеспечивающий единство технологического цикла уборки, заготовки и переработки томатов, и создающий материальную заинтересованность сельскохозяйственных предприятий (кооперативов, фермеров) и перерабатывающего производства в выпуске высококачественного конечного продукта.

Как результат этих условий, АО "Кетчуп" полагает, что оно имеет уникальную возможность произвести и поставить на рынок высококачественный продукт по привлекательной цене и "захватить" долю рынка в 43% в течение 5 лет. Для реализации проекта необходимы средства в сумме 1070000 US \$, в том числе 720000 US \$ коммерческий кредит на закупку сырья и полуфабрикатов (данный кредит будет предоставлен кооперативами и фермерами, выращивающими томаты и участвующими в проекте, в виде отсрочки платежа за поставленное сырье) и 350000 US \$ в качестве инвестиций на покупку необходимого производственного оборудования, под залог уже имеющегося оборудования и недвижимости. Планируемый срок возврата инвестиций - 3 года, с выплатой 5% годовых.

Уже в конце 1994 года планируется получение прибыли в размере 117022 US \$. Средний уровень рентабельности производства АО "Кетчуп" за период 1994-1998 гг. составит 16,3%, а валовая прибыль на конец 1998 г. - 1195766 US \$.

2.ПРОДУКТ

Объем томатных приправ, применяемых в кулинарии, ежегодно увеличивается, что вызвано как особенностями национальной украинской кухни, так и появлением новых продуктов и рецептов их приготовления в результате

открытости экономики и интернационализации связей.

Предлагаемый к производству и продаже кетчуп - экологически чистый продукт, имеющий четыре рецептурных разновидности, оригинально упакованный в специальную пластмассовую емкость с дозатором, обладает существенными преимуществами перед импортируемыми в Украину кетчупами:

- четыре разновидности предлагаемого продукта (острый, слабоострый, умеренный и без сахара) и сбалансированность состава, позволяющие максимально полно удовлетворить вкусы потребителей и использовать наш кетчуп даже для диетического питания;

- высокое качество кетчупа, обеспечиваемое использованием экологически чистых продуктов для его изготовления, применением районированных сортов томатов, контролем содержания витамина С и пектина, улучшенной технологией производства и хранения готового продукта;

- доступная цена реализации предлагаемой гаммы кетчупов, составляющая 0,77 US \$ за 0,5 л или 65-70% от уровня цены конкурентов (в среднем 1,15 US \$);

- оригинальная упаковка в пластмассовую емкость, вместимостью 0,5 л, с дозатором, рецептурой изготовления и кулинарными рецептами применения.

Благоприятные климатические условия юга Украины, где планируется выращивание томатов и производство кетчупа, использование районированных сортов томатов, усовершенствованная технология их механизированной уборки и хранения, новейшая технология изготовления кетчупов на основе нового производственного оборудования, регулярный контроль качества, многолетний опыт работы в перерабатывающей промышленности руководителей АО "Кетчуп" позволяют утверждать, что предлагаемый рынку продукт будет иметь высокое качество, доступную цену и устойчивый спрос потребителей.

Затраты на производство одной упаковки кетчупа составляют, в среднем за пятилетний период, 0,41 US \$, при средней отпускной цене (без учета НДС) - 0,54 US \$, то есть чистая прибыль, получаемая от реализации каждой единицы произведенного товара, достигает 0,13 US \$ или 31% производственных затрат.

Получение указанной прибыли обеспечивается за счет различных факторов, охватывающих как процесс механизированной уборки урожая томатов, совершенствование технологии и организации производства кетчупа, так и маркетинговые мероприятия в сфере распределения готового продукта (см. рис. 1).

Рис.1 Соотношение факторов, обеспечивающих получение прибыли при производстве кетчупа

3. ЦЕЛИ И СТРАТЕГИЯ

Важнейшие цели АО "Кетчуп" на ближайшие 3-5 лет и стратегия их достижения представлены ниже:

Цель

Стратегия

Получение ежегодной валовой прибыли в размере 20% произведенных затрат
Совершенствование технологии уборки урожая томатов на основе применения уборочных комбайнов СКТ-2А, модернизация технологической линии по производству кетчупа, применение дешевой пластмассовой упаковки,

маркетинговые мероприятия.

Обеспечить "захват" доли рынка в размере не менее 43% в течение 5 лет

Высокое качество товара, наличие четырех его разновидностей, доступность цены, красочность и оригинальность упаковки, расходы на маркетинговые мероприятия на уровне 13-15 % общей величины производственных затрат.

Систематическое повышение
качества продукции

Применение для производства кетчупа районированных сортов томатов, отбор плодов с помощью фотоэлектронного сортировщика УСТ-20.

Внедрение системы контроля качества производства кетчупа на всех стадиях технологического процесса переработки томатов, расфасовки готового продукта и его хранения на складе предприятия.

4. РЫНОК

Объем потребления томатных приправ населением нашей страны ежегодно возрастает: за последние 25 лет его рост составил 15 раз, что связано с особенностями национальной украинской кухни, широким применением томатных добавок при приготовлении мясных, овощных и мучных блюд. Ожидаемое в результате проведения радикальных экономических реформ повышение жизненного уровня населения Украины, несомненно, приведет к дальнейшему росту потребления вкусовых добавок, в том числе, томатных. Об этом свидетельствует опыт экономически благополучных стран. Например, в США за последние 25 лет объемы потребления томатных приправ возросли в 25 раз. Таким образом, можно с уверенностью говорить о наличии растущего рынка в Украине.

Выполненный нами анализ рынка показал, что годовая рыночная потребность в кетчупе составляет 6 250 тонн или 12 500 тыс. упаковок вместимостью 0,5 л. На отечественных предприятиях кетчуп не производится. Частично потребность в этом продукте покрывается за счет его импорта из стран восточной и западной Европы, а также использованием отечественных заменителей типа "Кубанский соус", "Краснодарский соус" и другие. Объемы поставок по импорту и отечественного производства в стоимостном измерении оценены нами в 57% рыночной потребности. Таким образом, мы можем говорить о существующей нише рынка в 43%, которую мы собираемся заполнить предлагаемым к производству продуктом.

Реально оценивая наши возможности, мы планируем довести к 5 году работы АО "Кетчуп" выпуск продукта в объеме 14 467 тыс. упаковок (0,5 литра каждая) или 5 723 тыс., что позволит несколько потеснить наших конкурентов-импортеров, обеспечив высокое качество продукта и доступность цены украинского кетчупа, а также начать экспортировать продукт в страны ближнего зарубежья.

Структура наполнения существующего рынка кетчупа и томатных приправ в натуральном и стоимостном выражении представлены на рис. 2, 3.

Импорт из стран:
западной Европы - 7,9%

восточной Европы - 16,6%
Производство отечественных заменителей - 20,8%
Неудовлетворенная потребность - 54,7%

Рис. 2. Структура наполнения рынка кетчупа в Украине (в натуральном измерении, тонн)

Импорт из стран:
западной Европы - 8,5%
восточной Европы - 17,9%
Производство отечественных заменителей - 30,8%
Неудовлетворенная потребность - 43,6%

Рис. 3. Структура рынка кетчупа в Украине (в стоимостном измерении)

Появление отечественных конкурентов - производителей кетчупа не ожидается ранее, чем через 2 года после начала выпуска нашего продукта, что обусловлено отсутствием необходимых мощностей на отечественных предприятиях и длительностью срока организации нового производства.

Основными каналами распределения выпускаемого кетчупа будут:

Предприятие-изготовитель

(
Оптовая торговля

(
Розничная торговля

(
Потребитель

Предприятие-изготовитель

(
Потребитель (фирменные магазины АО "Кетчуп")

Предприятие-изготовитель

(
Мелкооптовая торговля

(
Предприятия общественного питания

Предприятие-изготовитель

(
Экспорт в страны ближнего зарубежья

(
Оптовая торговля

(
Потребитель

Впервые три года работы АО "Кетчуп" по первому каналу распределения будет реализовано 70% произведенного продукта, по второму - 10%; по третьему - 20%. С четвертого года деятельности АО "Кетчуп" планируются экспортные поставки продукта в страны ближнего зарубежья (около 15% общего объема производства), а также увеличение объемов продаж кетчупа через сеть фирменных магазинов до 20% (соответственно уменьшатся объемы распределения кетчупа по первому каналу с 70% до 45%).

Преобладание продаж кетчупа по первому каналу распределения связано с существующей сезонностью потребления продукта. Именно оптовая торговля, обладающая значительными складскими площадями, способна накапливать необходимые объемы продукта для удовлетворения резко возрастающих потребностей в нем (в 3,5 раза) в зимний период.

Предлагаемая цена реализации кетчупа - 0,77 US \$ за 0,5 л на 30-35% ниже цены конкурентов и способна обеспечить постоянно растущий спрос потребителей.

Постоянному росту спроса будет способствовать также принципиально новый вид красочной упаковки с дозатором, размещенная на этикетке рецептура изготовления, рекомендуемые рецепты применения кетчупа, а также целевая рекламная кампания. Общие затраты на проведение соответствующих маркетинговых мероприятий оцениваются нами в 13-15% от уровня ежегодных производственных затрат.

5. КОНКУРЕНТЫ

Принимая решение об организации производства кетчупа в Украине, нами были изучены и проанализированы три группы конкурентов:

1. Оптовые и мелкооптовые поставщики кетчупов из стран восточной Европы
2. Оптовые и мелкооптовые поставщики кетчупов из стран западной Европы.
3. Отечественные предприятия-производители аналогов-заменителей кетчупа, так как на территории Украины кетчупы в настоящее время не производятся. Структура распределения рынка кетчупа в стоимостном и натуральном выражении представлена на рис. 2 и 3. Нашими конкурентами обеспечивается 45,3% потребности в продукте в натуральном измерении и 57,4% - в стоимостном. Таким образом, мы обладаем уникальной возможностью "захвата" доли рынка, соответственно, в 54,7% и 43,6%.

Охарактеризуем наших основных конкурентов.

Поставщики кетчупов из стран восточной Европы характеризуются хорошим качеством и доступной ценой предлагаемых кетчупов, что обеспечивает постоянный спрос покупателей со средним уровнем доходов; удобной упаковкой, возможностью ее повторного использования в быту; однако, регулярно допускают сбои в графиках поставок продукта, что приводит к его частому отсутствию на прилавках магазинов.

Поставщики кетчупов из стран западной Европы. Достоинством этих конкурентов является четкое выполнение графиков поставок, постоянное наличие продукта на прилавках магазинов, хорошо поставленная реклама, красочная упаковка, мелкая расфасовка товара, позволяющая покупать продукт в минимально необходимых количествах. Однако импортные продукты отличаются высокой ценой, рассчитанной на категорию высокооплачиваемых потребителей. Качество товара не всегда соответствует высокой цене реализации: просроченные сроки годности, применение канцерогенных вкусовых и цветовых добавок и консервантов.

Отечественные предприятия, производители аналогов кетчупа.

Достаточно хорошее качество производимой продукции и широко доступная цена - основные достоинства этих конкурентов. Однако регулярные сбои в поставках продукции, связанные с перебоями в производстве и транспортировке, приводят к его постоянному дефициту; некрасивая и неудобная упаковка (периодически продукт расфасовывается в 3-х литровые и литровые банки) ограничивают возможности его покупки малочисленными семьями и одинокими людьми; десятилетиями не обновляющийся ассортимент продуктов, низкая заинтересованность производителей в его обновлении (эти предприятия все еще находятся в государственной собственности), полное отсутствие рекламы изделий делают эту категорию производителей весьма уязвимой в предстоящей конкурентной борьбе.

Сила позиций АО "Кетчуп" в борьбе за место на рынке томатных приправ состоит в следующем:

1. Уровень предлагаемой цены (0,77 US \$ за 0,5 л) делает производимый нами продукт доступным для средне- и низкооплачиваемого потребителя, составляющего в настоящее время около 85-90% платежеспособного населения Украины.

2. Диверсификация рецептурных решений кетчупа (4 разновидности), позволяющая учесть разнообразие вкусов потребителей.

3. Сбалансированность состава и экологическая чистота продукта, позволяющая применять его для диетического и детского питания.

4. Удобство, красочность и информативность упаковки.

5. Поступление на рынок (не позже, чем через три года после начала производства) новых продуктов переработки томатов: томатный сок и паста, томаты, консервированные в собственном соку; томат-пюре и томат-суп для детского питания, мини-порции для предприятий общественного питания на авиалиниях и железнодорожном транспорте.

6. Систематическое улучшение качества выпускаемых продуктов на основе совершенствования рецептуры приготовления и технологии производства, внедрения постоянно действующей системы контроля качества.

7. Гибкость технологического процесса, позволяющая мгновенно реагировать на изменяющиеся запросы потребителей.

Для улучшения закрепления на рынке, ближайшими планами АО "Кетчуп" предусмотрено:

-- обновление состава рецептов;

-- выделение средств на исследования по подбору других составов (возможная замена сахара его заменителем, с целью привлечения новой категории покупателей - людей, страдающих диабетом);

полная модернизация линии с возможным использованием ее для приготовления других видов приправ на базе томата (пюре, супов, чилийского соуса и т.д.).

6. ПЛАН МАРКЕТИНГА

Основным рынком сбыта выпускаемого продукта является внутренний рынок Украины (100% впервые три года работы АО "Кетчуп") с последующим выходом на рынок стран ближнего зарубежья (15% объема продаж).

В первые три года рыночного проникновения потребителю будут предложены четыре рецептурных разновидности кетчупов, начиная с четвертого года производства на рынок поступят новые продукты переработки томатов: томатный

сок и паста; томаты консервированные в собственном соку; томат-пюре и томат-суп для детского питания, мини-порции.

Основным каналом распределения выпускаемой продукции будет двухуровневый канал:

Предприятие-изготовитель

(

Оптовая торговля

(

Розничная торговля

(

Потребитель

по которому будет обеспечиваться сбыт 70% производимого продукта. С четвертого года производства доля этого канала распределения снизится до 45% за счет увеличения объемов сбыта по другим каналам, а именно:

-- через фирменные магазины АО "Кетчуп" (с 10 до 20% общего объема продаж);

-- экспорт продукта в страны СНГ (15% общего объема продаж). Канал распределения:

Предприятие-изготовитель

(

Мелкооптовая торговля

(

Предприятия общественного питания

охватывает 20% производимого продукта.

Таким образом, через три года после начала выпуска продукции АО "Кетчуп" сформируется система ее сбыта, включающая: двухуровневые каналы распределения - 60% общего объема продаж; одноуровневые каналы распределения - 20% общего объема продаж; канал прямого маркетинга - 20% общего объема продаж.

Основными потребителями предлагаемого продукта будут низко- и среднеоплачиваемые слои населения Украины (85-90% платежеспособных потребителей), что обеспечивается доступностью цены продукта, которая будет минимум на 30% ниже цены конкурентов. Планом маркетинга предусматривается предоставление 10-20% скидок для крупно- и мелкооптовых покупателей.

Ежегодно будет направляться 13-15% производственных затрат на проведение маркетинговых мероприятий, в том числе на рекламную кампанию нашего продукта: участие в выставках товаров; производство этикеток с указанием рецепта приготовления и рецептов применения, что привлечет покупателя и поможет завоевать его доверие.

Стимулирование продаж будет проводиться по типу: большее количество купленного товара - большая скидка при покупке.

Запросы наших потребителей мы всегда будем видеть в:

-- высоком качестве;

-- ценовой доступности;

- широком ассортименте;
- постоянном наличии продукта на прилавках магазинов.

Наш девиз при осуществлении продаж: "Мы знаем Ваш вкус".

Понимая, что покупательский спрос на наш продукт будет иметь непостоянный характер, что связано с сезонностью потребления консервированных продуктов, план проведения маркетинговых мероприятий и их активность будет учитывать этот немаловажный фактор.

Осуществление предлагаемого плана маркетинга позволит реализовать наши планы ежегодного получения валовой прибыли в размере 20% произведенных затрат и занять прочные позиции на рынке томатных приправ.

7. ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА

АО "Кетчуп" расположено в г. Измаиле Одесской области -регионе, традиционно занимающемся производством томатов и их переработкой.

Благоприятные климатические условия региона позволяют выращивать высококачественные томаты, а близость к перерабатывающему предприятию - сократить затраты на их транспортировку при сохранении высокого качества плодов.

Переработка томатов будет осуществляться на уже действующем предприятии, взятом в аренду АО "Кетчуп". Проектная мощность перерабатывающего предприятия - 1400 т томатов в смену или 40 т готового продукта (при продолжительности смены 8 час.).

В основу концепции организации производства кетчупа нами положен принцип создания единого организационно-технологического цикла, охватывающего предприятия по выращиванию томатов и их переработке с целью создания общей заинтересованности в выпуске высококачественного конечного продукта. Для достижения этой цели планируется:

- приобретение АО "Кетчуп" трех комбайнов для механизированной уборки томатов типа СКТ-2А и предоставление их сельскохозяйственным предприятиям на правах аренды (на величину арендной платы будет уменьшаться стоимость продаваемых ими переработчику томатов);

- частичная модернизация существующей линии по переработке томатов, повышение ее производительности и обеспечение высокого качества конечного продукта за счет внедрения:

- а) механизма для горячего дробления плодов, который позволит сохранить пектин в конечном продукте, улучшив тем самым вкусовые и цветовые характеристики кетчупа;

- б) варочных котлов вместимостью не более 950 л, что улучшит качество приготовления кетчупа;

- с) финишера для удаления волокон и не растворившихся частиц (с сечением 0,84-1,0 мм);

- д) сборников, снабженных разливочными кранами, что предотвратит образование закипевшей массы возле крышки упаковки;

- е) линии по производству пластмассовых емкостей вместимостью 0,5 л;

- ф) фотоэлектронного сортировщика плодов (УСТ-20).

Все дополнительно необходимое оборудование для организации производства кетчупа можно приобрести: комбайн томатуборочный СКТ-2А, фотоэлектронный сортировщик УСТ-20 (279200, Молдова, г. Бельцы, ул. Пионерская, 17, ПО "Бельцсельмаш");

- механизм для горячего дробления, финишер (Венгрия)

- котлы вместимостью до 950 л (Житомирская обл., г. Коростень, 3-д "Химмаш")

- линия по производству и закатыванию емкостей (Киев, компания "Джонсон-Джонсон").

Бесперебойная работа предприятия по переработке томатов будет обеспечена за счет:

- увеличения площадей под томатами у предприятий-поставщиков до 300 га;
- применения трех уборочных комбайнов, производительностью 5 т/час каждый;

- создания запаса томатной пульпы, что позволит сгладить сезонные колебания в графике загрузки предприятия.

За рассматриваемый период работы объем готовой продукции, выпускаемой предприятием по переработке томатов, возрастет с 1000 тонн в 1994 г. до 7234 тонн в 1998 г. или в 7,2 раза. Применяемая технология производства кетчупа и других томатных приправ позволяет безболезненно увеличивать объемы выпускаемой продукции при благоприятных рыночных перспективах.

Схема производственных потоков и системы контроля качества представлена на рис. 4

8. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

АО "Кетчуп" - частная фирма, объединяющая в одной организационной структуре различные звенья единой производственно-технологической цепи подразделения по выращиванию, механизированной уборке и транспортировке томатов (1 сельскохозяйственный кооператив и 5 фермерских хозяйств) и предприятие по их переработке в высококачественный продукт - кетчуп.

Рис. 4. Производственные потоки и система контроля качества продукции

Рис. 5. Организационная структура АО "Кетчуп"

I. Совет директоров - 3 человека:

1. Павловский Степан Александрович - работает главным агрономом-овощеводом колхоза "Украина", 1955 г. рождения. Окончил аграрный институт; имеет 20 лет производственного стажа по выращиванию овощных культур, в том числе томатов.

2. Семенюк Виктор Иванович, 1958 г. рождения, директор консервного завода. На этой должности находится в течение трех лет, до этого в течение 5 лет работал главным технологом этого же предприятия. Окончил технологический институт пищевой промышленности. Хорошо владеет вопросами финансирования предпринимательской деятельности.

3. Онуфриенко Иван Степанович - владелец крупного фермерского хозяйства, занимающийся в течение двух лет выращиванием томатов, 1955 г. рождения. Десять лет назад окончил аграрный техникум, 15 лет стажа по выращиванию овощных культур. В Совете директоров будет представлять интересы фермерских хозяйств.

Для лиц, входящих в состав Совета директоров, с целью повышения их заинтересованности в результатах работы АО "Кетчуп" выделен пакет акций в размере 9%.

II. Главный управляющий - Макаренко Сергей Викторович - 1959 года рождения. Главный инженер консервного завода, прекрасный технолог, Окончил

технологический институт пищевой промышленности, хорошо владеет вопросами заготовки сырья, технологии, эксплуатации оборудования и организации сбыта. Владеет 5% акций.

III. Отдел заготовок. Начальник отдела - Яхимович Андрей Васильевич, 1948 г. рождения. Долгое время работал в аналогичной должности на консервном предприятии. Имеет отлаженные связи с транспортными организациями и поставщиками. Владелец 1% акций АО "Кетчуп".

IV. Отдел производственно-технологический и контроля качества. Начальник отдела - Стародуб Николай Михайлович, 1954 г. рождения. Работал технологом на томатоперерабатывающем предприятии. Окончил технологический институт пищевой промышленности. Прекрасная производственная практика, хорошее владение технологическим процессом, отличные организаторские способности. Владеет 1% акций АО "Кетчуп".

Зам. начальника отдела - Рудюк Надежда Казимировна, 1958 г. рождения. В течение 16 лет работала химиком-лаборантом на предприятиях пищевой промышленности. Закончила техникум пищевой промышленности по специальности химик-лаборант, специализируется на методах контроля качества выпускаемой продукции. Владеет 0,5% акций АО "Кетчуп".

V. Отдел сбыта и маркетинга. Начальник отдела - Пустовенко Олег Григорьевич, 1955 г. рождения. Опыт работы в отделе маркетинга - 4 года. Образование - высшее экономическое. Окончил годичные курсы маркетинга, хорошо знает структуру рынка томатных приправ, владеет вопросами сбыта и организации торговли, имеет 1% акций АО "Кетчуп".

VI. Отдел финансов и бухгалтерия. Начальник отдела - Шелест Игорь Иванович, 1945 г. рождения. Имеет 15 лет стажа работы в должности главного бухгалтера консервного завода, образование - высшее экономическое. Прошел переподготовку на курсах бухгалтеров малых и совместных предприятий. Владеет 1% акций АО "Кетчуп".

VII. Отдел кадров и служба занятости. Начальник отдела - Николаев Иван Петрович, 1945 г. рождения. Имеет десятилетний стаж работы в районной службе занятости. Владеет 0,5% акций АО "Кетчуп".

Таким образом, руководство АО "Кетчуп" является владельцем 20% акций общества на сумму 10 965 US \$ (стоимость 1 акции - 9 US \$), а 80% акций на сумму 43 862 US \$ принадлежит рядовым акционерам - работникам, участвующих в проекте сельскохозяйственных предприятий, и рабочим и служащим перерабатывающего производства.

Собрания Совета директоров АО "Кетчуп" будут проводиться один раз в квартал.

Сотрудниками службы Главного управляющего разработаны, а Советом директоров утверждены, профессиональные обязанности работников управления АО "Кетчуп" и требования к качеству их исполнения. Все служащие АО "Кетчуп" работают на постоянной основе. Основные рабочие привлекаются как на постоянной (30% общего числа), так и временной основе (70% общего числа занятых). Все вспомогательные рабочие привлекаются только на временной основе, что обусловлено сезонным характером процесса сбора урожая томатов и их первичной переработки (создание запасов томатной пульпы).

9. ЮРИДИЧЕСКИЙ ПЛАН

Организационной формой созданного предприятия по производству кетчупа является акционерное общество. Уставный фонд АО "Кетчуп" составляет 54828 US

\$, представленный 6092 акциями, стоимостью 9 US \$ каждая. 20% акций АО "Кетчуп" принадлежат руководящим работникам структуры управления, в том числе - 9% Совету директоров, а 80% акций распределено среди рабочих и служащих постоянного состава (работников и руководства коллективного сельскохозяйственного предприятия по производству томатов, фермеров, рабочих и служащих перерабатывающего завода).

Акционерная форма собственности, создающая материальную заинтересованность работников в результатах своего труда и позволяющая охватить все организационно-технологические единицы производственной цепи, в наибольшей степени соответствует задачам АО "Кетчуп" - производство высококачественного продукта питания по доступной цене, что позволит в течение 5 лет освоить долю рынка в размере не менее 43% (в стоимостном измерении).

10. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Для характеристики финансовых результатов деятельности АО "Кетчуп" нами подготовлены три формы:

"Отчет о прибылях и убытках" - по месяцам 1994 года (табл. 1), по кварталам 1995 (табл. 2) и за 1996 - 1998 гг. в целом (табл. 3).

"Отчет о движении наличности" - по месяцам 1994 года (табл. 4), по кварталам 1995 (табл. 5) и за 1996 - 1998 гг. в целом (табл. 6).

"Баланс предприятия" - по месяцам 1994 года (табл. 7), по кварталам 1995 (табл. 8) и за 1996 - 1998 гг. в целом (табл. 9).

Отчет о прибылях и убытках АО "Кетчуп" за 1994 год

Наименование показателя

май

июнь

июль

август

Валовая выручка от реализации продукта

-

-

147 687

Налог на добавленную стоимость (НДС), 28%

-

-

-

32306

Выручка от реализации продукции

115 380

Затраты на производство реализованной продукции,
4348

5248

4348

96 150

В том числе:

Заработная плата

525

525

525

2050

Сырье и материалы

-

-

-

72000

Услуги
консультантов

1000

1000

1000

1000

Арендная плата

2000

2000

2000

2000

Расчеты с бюджетом

793

793

793

1 586

Амортизация

-

-

-

-

Связь

30

30
30
30

Командировочные расходы

-
900
-
3600

Ремонт оборудования

Аренда оборудования

2000

Проценты по коммерческому кредиту

-

-

9000

Маркетинг

-

-

-

2884

Полуфабрикаты

4348

5248

4348

96150

Валовая прибыль

-4348

-5248

-4348

19230

Налогооблагаемый

доход

-4348
-5248
-4348
21280

Налог на доход предприятия

-
-
-
4682

Чистый доход предприятия

-4348
-5248
-4348
16598

в том числе % за долгосрочный кредит

Возврат кредита

-
-
-
-

Таблица 1

сентябрь
октябрь
ноябрь
декабрь
Всего

207 543
272 214
268 543
295 922
1 191 910

45400
59546
58743
64733
260 730

162 143
212 667
209 799
231 189
931 178

135 119
177 222
174 833
192 657
789 925

2050
2050
525
525
8775

108 000
144000
144000
144000
612 000

1 000
3 000
3 000
3 000
14000

2 000
2 000
2000
2 000
16 000

1 586
2626
1 833
1 833
11 843

-

-

-

17290
17290

30
30

30
30
240

5400
7200
7200
7200
31 500

-
-
-
-
-

2 000
2 000
2 000
2 000
10000

9 000
9 000
9 000
9 000
45000

4054
5316
5245
5779
23 278

135 119
177 222
174 833
192 657
789 925

27 024
35445
34966
38 532
141 253

29 074
37495
35491
39 057

150 028

6 396

8 249

7 808

8 592

33 006

22678

29246

27 683

30465

117 022

-

-

-

11 600

11 600

-

-

-

-

90000

Таблица 2

Отчет о прибылях и убытках АО "Кетчуп" за 1995 год

Наименование показателя

I КВ

II КВ

III КВ

IV КВ

Всего за год

Валовая выручка от реализации

104 498

103 321

395 257

858 180

1 461 256

Налог на добавленную стоимость (НДС), 28%

22859

22601

86462

187 727

319 649

Выручка от реализации продукции

81 639
80720
308 795
670 453
1 141 607

Затраты на производство реализованной продукции,

68033
67266
257 329
558711
951 339

В том числе:

Заработная плата

1 775
1 775
6324
1775
11 649

Сырье и материалы

54000
54000
177 120
413 280
698 400

Услуги

консультантов

1 000
500
3 000
3 000
7500

Арендная плата

3 000
3 000
3 000
16000
25000

Расчеты с бюджетом

1 443
1 183
4848
2483
9957

Амортизация

-
-
-

39096
39 096

Связь

90
90
180
180
540

Командировочные расходы

2700
2700
8 856
20664
34920

Ремонт

оборудования

Аренда оборудования

2000
2000
2000
2000
8 000

Проценты по коммерческому кредиту

44280
44280
88 560

Маркетинг

2025
2018
7721
15953
27717

Полуфабрикаты

68 033

67266

257 329

558711

951 339

Валовая прибыль

13 606

13 454

51 466

111 742

190 268

Налогооблагаемый

доход

15 381

15229

57790

113 517

201 917

Налог на доход предприятия

3 384

3 350

12714

24974

44422

Чистый доход предприятия

11 997

11 879

45076

88 543

157 495

в том числе % за долгосрочный кредит

13 000

13 000

Возврат кредита

-

-

-

-

100 000

Таблица 4

Отчет о прибылях и убытках АО "Кетчуп" за пять лет

Наименование показателя

1996

1997

1998

Всего за 1994-- 1998 г.г

Валовая выручка от реализации

3 515 049

5 676 518

9 183 480

21 028 213

Налог на добавленную стоимость (НДС), 28%

768917

1241738

2008886

4599920

Выручка от реализации продукции

2746132.

4434779

7174594

16428290

Затраты на производство реализованной продукции,

2288443

3695649

5978828

13704184

В том числе:

Заработная плата

19679

41427

62345

143875

Сырье и материалы

1565856

2556195

4192161

9624612

Услуги консультантов

12 000

12000

12000
57500

Арендная плата
25000
25000
25000
116000

Расчеты с бюджетом
16472
27782
38659
1Ы 713

Амортизация
50362
62 858
81 810
251 416

Связь
540
540
540
2400

Командировочные расходы
78293
127810
209608
482131

Ремонт оборудования

Аренда оборудования
8000
8000
8000
4200

Проценты по коммерческому кредиту
163110
266271
436683
999624

Маркетинг

349131

567766

912022

1879915

Полуфабрикаты

2288443

3695649

5978828

13704184

Валовая прибыль

457689

739130

1195766

2724106

Налогооблагаемый доход

477368

780557

1258111

2867981

Налог на доход предприятия

105 021

171723

276784

630956

Чистый доход предприятия

372347

608834

981327

2237025

в том числе % за долгосрочный кредит

11500

-

-

36100

Возврат кредита

23000

-

-

350000

Отчет о движении наличности АО "Кетчуп" за 1994 год

Наименование

показателя

май

июнь

июль

август

ПРИХОД

Получено

от реализации

147 687

Долгосрочный кредит

350 000

-

-

-

Всего приход денежных средств

350 000

-

-

147 687

РАСХОД

Производственные

запасы

200 000

Производственные расходы

4348

5248

4348

96 150

Плата за кредит

-

-

-

9000

Расчеты с бюджетом

793

793
793
38574

Другие расходы (оборудование)

190 000
99 000

-

-

Всего расход денежных средств

195 141
105 041
5 141
343724

НАЛИЧНОСТЬ

(касса)

154859
-105041
-5141
-196137

Наличие денежных
средств на начало
периода

-

154 859
49818
44677

Получено денежных
средств

350 000

147 687

Израсходовано денежных средств

195 141
105 041
5 141
343 724

Наличие денежных средств на конец
периода

154 859
49818
44677
-151 360

Таблица 4
 сентябрь
 октябрь
 ноябрь
 декабрь
 Всего

207 543
 272 214
 268 543
 295 922
 1 191 910

720 000
 -
 -
 -
 1 070 000

927 543
 272 214
 268 543
 295 922
 2 261 910

520 000
 -
 -
 -
 720 000

135 119
 177 222
 174 832
 192 657
 789 927

9 000
 9000
 9 000
 21 000
 57 000

53 382
 70421
 68 385
 75 158
 308 300

-
-
-
-
289 000

717 502
256644
252 218
288 816
2 164 228

210 041
15569
16 325
7 106
97682

- 151 360
58 681
74251
90575
-

927 543
272 214
268 543
295 922
2261 910

717 502
256644
252 218
288 816
2 164 228

58681
74251
90576
97682
-

Таблица 5
Отчет о движении наличности АО "Кетчуп" за 1995 год
Наименование
показателя
I KB
II KB

III KB
IV kb
Всего

ПРИХОД
Получено
от реализации
104 498
103 320
395 257
858 180
1 461 256

Долгосрочный
кредит
-
-
328 000
852 800
1 180 800

Всего приход денежных средств
104 498
103 320
723 257
1 710 980
2 642 056

РАСХОД
Производственные
запасы

328 000
852 800
1 180 800

Производственные
расходы
68 033
67266
257 328
558 711
951 338

Плата за кредит
-
-
44280
44280

88 560

Расчеты с бюджетом

27686

27 134

104 024

215 183

374 029

Другие расходы (оборудование)

26 000

-

-

26 000

Всего расход денежных средств

121 719

94400

733 633

1 670 975

2 620 728

НАЛИЧНОСТЬ

(касса)

-17 221

8919

-10 376

40005

21 328

Наличие денежных

средств на начало

периода

97682

80462

89382

79005

-

Получено денежных

средств

104 498

103 320

723 257

1 710980

2 642 056

Израсходовано денежных средств

121718

94400
733 633
1 670 975
2 620 728

Наличие денежных средств на конец периода

80462
89382
79005
19010
-

Таблица 6

Отчет о движении наличности АО "Кетчуп" по годам

Наименование
показателя

1996
1997
1998
Всего за
1994--1998 г.г.

ПРИХОД

Получено
от реализации
3 498 316
5 673 334
9 181 997
21 006 813

Долгосрочный
кредит

1 398 592
2 293 690
3 761 652
9 704 734

Всего приход денежных средств

4 896 908
7 967 024
12 943 649
30 711 547

РАСХОД

Производственные
запасы
1 936 512
3 175 879
5 208 442

12 221 633

Производственные

расходы

1 101 022

1 788 038

2 886 403

7 516 728

Плата за кредит

163 110

266 270

436 683

1 011 623

Расчеты с бюджетом

1 586 048

2 570 396

4 154 315

8 993 088

Другие расходы

(оборудование)

26 000

26 000

26 000

393 000

Всего расход денежных средств

4 812 692

7 826 583

12 711 843

30 136 073

НАЛИЧНОСТЬ

(касса)

84 216

140 441

231 806

575 473

Наличие денежных

средств на начало

периода

119 010

203 226

343 667

-

Получено денежных средств

4 896 908
7 967 024
12 943 649
30711 547

Израсходовано
денежных средств
4812692
7 826 583
12711 843
30 136 073

Наличие денежных
средств на конец
периода
203 226
343 667
575 473
-

Баланс предприятия: АО "Кетчуп" за 1994 год

АКТИВ

май
июнь
июль
август

I. Основные средства

Основные средства
190 000
289 000
289 000
289 000

Амортизация (износ)

-
-
-
-

Итого по разделу I

190 000
289 000
289 000

289 000

II. Запасы и затраты

Производственные
запасы и готовая
продукция

128 000

Издержки
обращения

Итого по разделу II

-

-

-

128 000

III. Денежные средства, расчеты и другие активы

Расчеты
с дебиторами
5 141

-

-

-

Денежные средства
154 859
49 818
44677
-

Итого по разделу III

160 000

49818

44677

-

БАЛАНС

350000

338 818

333 677

417 000

ПАССИВ

I. Источники собственных и приравненных к ним средств

Уставный фонд (капитал)

3 207

4025

48 066

54 828

Амортизационный
фонд

Прибыль

-

-

-

16598

Итого по разделу I

3207

4025

48066

71426

**II. Долгосрочные
пассивы**

Долгосрочные кредиты банков
156 000
235 000
235 000
235 000

**III. Расчеты и
другие пассивы**

Расчеты с кредиторами:

- за товары, работы, услуги
190 000
99000
49 818
72000

- с бюджетом
793
793
793
38574

Итого по разделу II
346793
334 793
285 611
34557

БАЛАНС
350000
338 818
333 677
417000

Таблица 7
 сентябрь
 октябрь
 ноябрь
 декабрь

289 000
 289 000
 289 000
 271 710

-
 -
 -

17290

289000
 289000
 289000
 271 710

540 000
 396 000
 252 000
 108 000

-
 -
 -
 -

540000
 396000
 252000
 128000

-
 -
 -
 -

58 681
 74250
 90 576
 97 682

58681
 74250
 90576

97682

887 681

759 250

631 576

477 392

54828

54828

54 828

54828

-

-

-

17 290

22677

29245

27 683

18464

77505

84073

82511

90582

235 000

235 000

235 000

235 000

521 794

369 755

245 680

76652

53 382

70422

68 385

75 158

810 176

675 177

549065

386 810

887 681

759250

631 576

477 392

Таблица 8

Баланс предприятия: АО "Кетчуп" за 1995 год

АКТИВ

I KB

II KB

III KB

IV kb

I. Основные средства

Основные средства

315 000

315 000

315 000

275 904

Амортизация (износ)

-

-

-

39 096

Итого по разделу I

315000

315 000

315000

275 904

II. Запасы и затраты

Производственные

запасы и готовая

продукция

54000

-

1 003 680

590 400

Издержки

обращения

Итого по разделу II

54 000

-

1 003 680

590 400

**III. Денежные
средства, расчеты и
другие активы**

Расчеты
с дебиторами

-

-

-

-

Денежные средства

80 462

89 382

79 005

119010

Итого по разделу III

80462

89382

79005

119 010

БАЛАНС

449462

404382

1 397 685

985 314

ПАССИВ

I. Источники собственных и приравненных к ним средств

Уставный фонд (капитал)

54828

54 828

54828

54828

Амортизационный

фонд

39 096

Прибыль

11 997

11 878

45076

88 543

Итого по разделу I

66825

66706

99804

182467

II. Долгосрочные пассивы

Долгосрочные кредиты банков

III. Расчеты и другие пассивы

Расчеты с кредиторами:

- за товары, работы, услуги

354 951

310542

1 193 757

587 664

- с бюджетом

27686

27 134

104 024

215 183

Итого по разделу II

382 637

337 676

1 297 781

802 847

БАЛАНС

449462

404382

1 397 685

985 314

Таблица 9

Баланс предприятия: АО "Кетчуп" на конец 1994 - 1998 гг.

АКТИВ

1994

1995

1996

1997

1998

I. Основные средства

Основные средства

271 710

275 904

290 638

304 124

311 190

Амортизация (износ)

17290

39096

50362

62 857

81 809

Итого по разделу I

271 710

275904

290 638

304 124

311 190

II. Запасы и затраты

Производственные

запасы и готовая

продукция

108 000

590 400

1 344 800

2 205 472

3 616 974

Издержки

обращения

Итого по разделу II

108000

590400

1344800

2 205 472

3 616 974

**III. Денежные
средства, расчеты и
другие активы**

Расчеты
с дебиторами

-
-
-
-

Денежные средства

97683
119 010
203 226
343 667
575 473

Итого по разделу III

**97683
119 010
203 226
343 667
575 473**

БАЛАНС

**477 393
985 314
1 838 665
2 853 263
4 503 637**

ПАССИВ

**I. Источники собственных и приравненных к ним
средств**

Уставный фонд (капитал)

54 828

54 828

54 828

54828

54 828

Амортизационный

фонд

17290

39096

50 362

62 857

81 809

Прибыль

18 464

88 543

372 346

608 834

981 326

Итого по разделу I

90582

182 467

477 536

726 519

1 117 963

**II. Долгосрочные
пассивы**

Долгосрочные кредиты банков

235000

III. Расчеты и

другие пассивы

Расчеты с кредиторами:

- за товары, работы, услуги

76653

587 664

964 617

1 484 145

2 347 096

- с бюджетом

75 158

215 183

396 512

642 599

1 038 578

Итого по разделу II

386 811

102 847

1 361 129

2 126 744

3 385 674

БАЛАНС

477 393

985 314

1 838 665

2 853 263

4 503 637

Рис. 7. Расчет точки безубыточности производства кетчупа

11. ПРОГРАММА ИНВЕСТИРОВАНИЯ

Как следует из данных, приведенных в предыдущем разделе бизнес-плана, для организации производства кетчупа АО "Кетчуп" необходимо получение краткосрочного коммерческого кредита под закупку сырья (томаты, специи) в

сумме 720000 US \$ на период 2,5 месяца и 350000 US \$ в качестве инвестиций на закупку дополнительного производственного оборудования (перечень и цены необходимого оборудования приведены в разделе 7 бизнес-плана " План производства").

Краткосрочный коммерческий кредит на закупку сырья будет получен от участвующих в проекте сельскохозяйственных предприятий в виде отсрочки платежа за предоставленные на переработку томаты до момента получения выручки за проданную готовую продукцию,

Инвестиции на приобретение оборудования в сумме 350000 US \$, согласно выполненным расчетам, могут быть возвращены инвестору в начале 1997 года, то есть через 3 года после начала проекта, с выплатой 5% годовых.

12. ВЛИЯНИЕ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ

Предприятие по переработке томатов не относится к типу экологически опасных производств, однако без должного внимания к вопросам защиты окружающей среды негативное влияние на нее может быть оказано за счет:

- большого количества отходов производства (выбракованные плоды, кожица, волокна, семена и ткани плодов), объем которых достигает 6,5% переработанных томатов, что составит 65 тонн в 1994 году, а с возрастанием объема выпуска кетчупа достигнет 470 тонн в 1998 году, то есть увеличится в 7,2 раза;

- значительных объемов загрязненной воды, получаемой в результате мойки перерабатываемых плодов (необходимый для этих целей объем воды составляет в среднем 2,5 л на 1 кг переработанных томатов). Таким образом, объем загрязненной воды возрастет с 2500 м куб. в 1994 году до 18085 м куб. в 1998 году; остающихся после употребления кетчупа пластмассовых емкостей для его упаковки (их количество за рассматриваемый период увеличится с 2 млн. шт. в 1994 году до 14 млн. шт. в 1998 году).

Для уменьшения отрицательного влияния на окружающую среду указанных факторов нами предлагается:

- организовать производство томатной муки из отходов переработки томатов с помощью установки для получения травяной муки (такое производство технологически возможно). Томатная мука, отличающаяся богатым содержанием минеральных веществ и протеина (13-14%), может быть использована как ценный питательный продукт в качестве добавки к рациону кормления животных. Из каждых 5 тонн отходов может быть получена 1 тонна томатной муки.

- использование семян, отходов переработки томатов, в качестве посадочного материала, а также для последующей переработки в растительное масло.

- уменьшение объемов загрязнения воды путем внедрения 2-х стадийного процесса мойки: на первой стадии - водой из специальных отстойников (повторное применение отработанной воды после ее частичного очищения), и на второй - чистой, впервые используемой водой.

- создание системы материального стимулирования торговых работников, реализующих кетчуп, с целью повышения их заинтересованности в приеме использованных упаковочных емкостей и возврате их на перерабатывающее предприятие.

13. ПРОГРАММА УМЕНЬШЕНИЯ РИСКОВ И СТРАХОВАНИЯ

При подготовке этого раздела бизнес-плана нами была проанализирована

возможность возникновения нескольких критических ситуаций, которые могут иметь отрицательное воздействие на наш бизнес, среди них: рыночный риск, риск потери имущества, риск потери времени, риск неисполнения обязательств, риск капитальных вложений (инфляция), политический риск.

Разработанная нами программа защиты рисков, представленная ниже, не включает мероприятия по защите от риска капитальных вложений и политического риска. Эти риски связаны между собой и не зависят от деятельности руководства компании. В то же время, мы считаем, что общая концепция и тенденции экономического развития Украины приведут к снижению темпов инфляции и стабилизации экономического и политического развития страны, что создаст благоприятную обстановку для развития частного предпринимательства.

Рыночный риск (отсутствие рынка) - постоянное улучшение качества кетчупа, совершенствование и диверсификация рецептурных решений, рекламная кампания и другие маркетинговые мероприятия обеспечат постоянный рост рынка для нашего продукта. Планируемая установка линии расфасовки кетчупа в пакеты вместимостью 5-10 г позволит осуществить рыночное проникновение в сферу предприятий общественного питания, обслуживающих авиакомпании, вагон рестораны и др.

Риск потери имущества (пожар, кража) - предприятие по переработке томатов и его склады снабжены системами пожарной и охранной сигнализации; заключен договор со специальной службой вневедомственной охраны г. Измаил; цеха предприятия и склады снабжены противопожарным оборудованием.

Риск потери времени (отсутствие сырья, несвоевременная доставка томатов, остановка производства из-за поломки оборудования) - обязанностью отдела заготовок предприятия является сбор и анализ информации о прогнозируемом урожае томатов и заключение договоров на их поставку с необходимым количеством сельскохозяйственных предприятий, фермеров и транспортных организаций, постоянный контроль ситуации по объемам возможных поставок сырья, определяемым как уровнем ежегодного урожая, так и транспортными условиями доставки томатов.

Производственно-технологическим отделом разработан и будет строго соблюдаться график профилактического ремонтно-технического обслуживания оборудования, что позволит избежать его аварийных поломок и незапланированных остановок производства.

Риск неисполнения обязательств - высокое качество кетчупа, строгий контроль за экологической чистотой всех его компонентов, хорошая организация производства и технологического процесса позволят нам выполнить свои обязательства перед покупателями, обеспечить их высококачественным, полезным продуктом питания, строго выдерживать сроки поставок готового продукта в розничную и оптовую торговую сеть, не допуская его отсутствия на прилавках магазинов и в сети общественного питания.

Проанализировав все возможные риски, руководство компании пришло к выводу о необходимости покупки одного страхового полиса по защите от потери имущества, а именно, потери производственного оборудования. Стоимость покупки такого страхового полиса составит 2% стоимости оборудования, или 5780 US\$.

Остальные риски будут компенсированы мероприятиями по предотвращению потерь, представленными в нашем плане.

6. ЖЕЛАЕМ УСПЕХА!

Совместно с авторами, использованных при написании брошюры американских книг, мы желаем начинающим, опытным и не очень опытным предпринимателям успеха в бизнесе, хотим дать несколько советов и открыть несколько "секретов" его достижения:

ДЕЛАЙТЕ!

1. Вовлекайте всех будущих руководителей Вашего предприятия в процесс разработки бизнес-плана.
2. Добивайтесь, чтобы Ваш бизнес-план был логичным, наглядным, хорошо читаемым, и как можно более коротким.
3. Сделайте свой личный вклад в будущее дело, вложив время, а если нужно, и деньги в разработку бизнес-плана. Однако помните, что план это еще не бизнес и что один грамм сделанного ценнее килограмма запланированного!
4. Постарайтесь заранее найти заказчиков и потребителей, которые принесут деньги на Ваш текущий счет, даже если придется отложить написание бизнес-плана.
5. Узнайте, чего в действительности хотят, и что не любят Ваши целевые инвесторы (предприниматель, банк, лизинговая компания) и разрабатывайте Ваш бизнес-план с учетом этого.
6. Реалистически оцените возможные объемы сбыта и положите их в основу разрабатываемого финансового плана, а не наоборот. Не выдавайте желаемое за действительное!
7. Никогда не описывайте продукт или процесс производства, используя жаргонные слова или терминологию, понятную только специалисту, так как это снижает эффективность Вашего бизнес-плана. Никто не будет инвестировать то, что не понимает.
8. Не считайте дружеское рукопожатие или устную похвалу* положительным результатом сделки. Сделка считается состоявшейся, когда вы получили чек!.

А теперь о "секретах".

1. Секретов успеха нет. Понимание и практическое овладение знаниями, изложенными в этой книге, наряду с напряженной работой принесут свои результаты.
2. Если есть секрет, всегда есть кто-то еще, кроме Вас, кто знает о нем. Поэтому поиски секретов - бесполезное занятие.
3. Счастье предпринимателя - это деньги на текущем счету!
4. Чтобы научиться работать на других достаточно одного года, но если Вы хотите научиться предпринимательству (другими словами, работать на себя) - потребуется вся жизнь.
5. Не тратьте больше, чем получаете!
6. В основе предпринимательства в большей мере. Лежит человеческий, а не финансовый или технический факторы. Все зависит от Вас!

ЛИТЕРАТУРА

1. Jeffry A. Timmons. New Venture Creation. Third Edition. IRWIN.-1990,-677 p.
2. Rhonda M. Abrams. The Successful Business Plan: Secrets "Si-Strategies. The OASIS PRESS. -1991, -303 p.
3. Johan C. B. Bontje. How to Create a Plan for Successful Business Growth. AMACOM. -1990, -255 p.
4. Collin Barrow. The Essence of Small Business. PRENTICE HALL. -1993,

-197p.

5. William G. Dyer. Team Building. Issues and Alternatives. Second Edition. Addison-Wesley Publishing Company. -1993. -171 p.

6. C. D. Peterson. How to Leave Your Job & Buy a Business of Your Own. McGraw-Hill, Inc., -1993, -207 p.

7. Доил Д. Как создать предприятие. Руководство для менеджеров, вкладчиков, экономических служб.- Таллинн. -1991 г.- 101с.

8. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ.- М.:Прогресс, 1990.- 736 с.

9. Хейне П. Экономический образ мышление Пер. с англ. -М.: "Новости", 1991.- 704 с.

10. William J. Stolze. Start up. 2nd Edition. Career Press. -1992, -191

p.

[11]Субституты - заменители товаров. Нельзя прямолинейно понимать сущность субститутов (заменителей): например, электробритва - станок с лезвиями или наоборот. Если цена электробритвы непомерно возрастет, это не обязательно приведет к пропорциональному росту спроса на станки с лезвиями: ведь можно просто начать отращивать бороду или пользоваться услугами парикмахера. В этом случае и "борода" и "парикмахер" являются субститутами электробритвы.